Universidad Pontificia Bolivariana
Acreditación Institucional ALTA CALIDAD • MULTICAMPUS
Res. MEN No. 17228 del 24 de octubre de 2018 • 8 años

ALAIC
Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación.
Associação LatinoAmericana de Investigadores da Comunicação.



ALAIC 2020

Medellín-virtual • 9 - 13 de noviembre

DESAFÍOS Y PARADOJAS

DE LA COMUNICACIÓN EN AMÉRICA LATINA: las ciudadanías y el poder

GT 2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y RELACIONES PÚBLICAS
GT 2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

ISSN 2179-7617

Facultad de Comunicación Social – Periodismo
Universidad Pontificia Bolivariana
2020

MEMORIAS (V.6/10/21)

GT2. Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

GT2. Comunicação Organizacional e Relações Públicas

Coordinación de GT:

Rebeca Arévalo (Anahuac, México) rebeca.arevalo@anahuac.mx

Vicecoordinación:

André Quiroga Sandi (Universidade Federal de Ouro Preto) quirogasandi@gmail.com

Comité Directivo ALAIC 2018-2020

Presidencia: Gustavo Cimadevilla (Argentina)

Vicepresidencia: Gabriel Kaplún (Uruguay)

Dirección Científica: Tanius Karam Cárdenas (México)

Dirección Administrativa: Daniela Inés Monje (Argentina)

Dirección de Comunicaciones: Sandra Osses Rivera (Colombia)

ISSN: 2179-7617

Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación – ALAIC

Universidad Pontificia Bolivariana – UPB

2020

Nota: La publicación de las ponencias se hace con autorización de las y los autores de acuerdo con las condiciones publicadas en la convocatoria para la recepción de ponencias del XV Congreso ALAIC 2020. El contenido de los textos es responsabilidad única de quienes firman como autores.

Tabla de contenido

Reflexões sobre o conceito de comprometimento na Comunicação Organizacional: desconhecimento ou inocência na sua aplicação?

Denise Pragana Videira. ----------7

Desafíos de la gestión en comunicación y relacionamiento estratégico en América Latina. Entre la evolución digital y las demandas de transparencia.

Ana María Suárez-Monsalve, Andreia Athaydes, Alejandro Álvarez Nobell---------- 21

Comunicação e Memória institucional, social e coletiva:abordagens da produção acadêmica brasileira.

Cláudia Peixoto de Moura. ---------- 31

Comunicación organizacional en Uruguay: situación del rol profesional.

Mónica Arzuaga Williams ---------- 47

Perspectiva teórico-práctica de expertos como aporte a la construcción de un modelo en Comunicación Responsable.

Hilda Gabriela Hernández Flores, J. Roberto Sánchez Reina, Melva Guadalupe Navarro Sequeira. ---------- 57

Comunicação Organizacional Inclusiva: para além do estar, pertencer.

Daniela Priscila de Oliveira Veronezi, Tiago Mainieri.---------- 77

De la agenda-setting al frame en la construcción de una estrategia de comunicación organizacional. El caso del lobby de Anfac en España.

Leticia Quintana, Antonio Castillo Esparcia, Andrea Moreno Cabanillas, Belén Barroso. - 88

¿Evaluación, medición u otros? Prácticas en el sector público y agenciasde Costa Rica.

Diana Acosta Salazar. ---------- 98

O Ensino de Relações Públicas na Itália.
Lana D'Ávila Campanella.----------110

Propuesta de tácticas y herramientas de comunicación en la construcción de imagen corporativa para las empresas de Huancayo.
Miguel Ramón Llulluy.----------118

As Relações Públicas Internacionais como instrumento de política externa brasileira: o caso da Declaração de Teerã.
Guibson Dantas. ----------131

Modelo de relaciones públicas y cambio organizacional para la reintegración laboral y productiva: un acercamiento desde la praxis.
Juan David Mazo Moreno, Juan David Suárez Vera.---------- 149

Evaluación de la validez de constructo y fiabilidad de una versión adaptada al español de Argentina del Cuestionario de Satisfacción con la Comunicación.
Mariana Barresi----------163

Dataficação das Relações Públicas: predictive PR e decisões fundamentadas em dados.
Carolina Frazon Terra, João Francisco Raposo.----------192

Estudio sobre el nivel de satisfacción de las y los alumnos de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación (LCC) y Licenciatura en Comunicación (LC), en el Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades (ICSHu) de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH): Semestre enero-junio 2019.
Mauricio Ernesto Ortiz Roche, Eva María Pérez Castrejón. ---------- 208

Comunicación multigeneracional empleado-gerente: su impacto en el reclutamiento, desarrollo y permanencia de los empleados en pymes restauranteras.
María Dolores Lozano Gutiérrez, Ricardo Ignacio Prado Hurtado. ----------228

Prevenção de crises de imagem: discurso ou prática organizacional: Um estudo de caso da Samarco.
Cândice Quincoses, Paula Franceschelli de Aguiar Barros, Tânia Maria de Oliveira Teixeira Pinto ---------- 239

A voz dos atingidos em busca de direitos: narrativa e aspectos comunicacionais do movimento de ocupação do escritório da Fundação Renova.
Ivone de Lourdes Oliveira, Marlene Pereira Machado.---------- 254

Aproximações e distanciamentos entre o discurso organizacional e as interações comunicacionais em uma empresa de tecnología.
Tainah Schuindt Ferrari Veras, Vitória Alves de Sá. ----------267

Impactos das ambiências digitais na comunicação e gestão de crises organizacionais.
Rosângela Florczak de Oliveira, Diego Wander da Silva, Lidiane Amorim, Cleusa Maria Andrade Scroferneker. ----------282

Remodelação de sítios de uma universidade pública federal: governo eletrônico e alinhamento institucional.
Sendi Chiapinotto Spiazzi, Jozene Noal de Oliveira, João Ricardo Gazzaneo, Solange Prediger.---------- 295

Consumo de productos de comunicación Institucional de la Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural por parte de camsureste mexicano orientados a la sustentabilidad agroalimentaria.
Emmanuel Roberto Flores Delgado, Rafael Tonatiuh Ramírez Beltrán. ----------312

Comunicação organizacional: reflexões sobre as práticas de instituições de pesquisa agropecuária do Mercosul.
Andrea Fernanda Lyvio Vilardo, Karla Maria Müller. ----------322

La familia como primera red social en una empresa. Primer acercamiento a la visión de los empresarios del Valle de Mexicali Baja California, México.
Griselda Guillén Ojeda, Ana María Vázquez Espinoza.---------- 335

Análisis de la comunicación organizacional digital de los centros de investigación de las 20 mejores universidades del mundo.
Rogelio Del Prado Flores, Rebeca Illiana Arévalo Martínez.---------- 348

A diez años del lanzamiento de Yammer y Whastapp: ¿qué podemos decir de la introducción de las redes sociales en la comunicación organizacional interna? Una revisión del abordaje de la literatura anglosajona sobre este tema.
Ana Inés Pepe, Mariana Barresi, Mónica Izaguirre. ---------- 360

Evaluación de la comunicación dialógica de las empresas latinoamericanas con sus públicos en Facebook.
Paul Capriotti, Ileana Zeler. ---------- 397

Comunicação integrada: aplicações na produção científica e nas agências e assessorias de comunicação no contexto brasileiro.
Margarida Maria Krohling Kunsch, Else Lemos ----------411

Incidencia de posibles estrategias de la comunicación organizacional ante la Norma Oficial Mexicana NOM-035.
Eva María Pérez Castrejón, Cristina Barroso Camiade. ---------- 425

Los ombudsmen virtuales (re) significados en las organizaciones brasileñas: los [no] diálogos en las organizaciones brasileñas del tercer sector.

Cleusa Maria Andrade Scroferneker, Francielle Benett Falavigna, Fernanda Luz Moraes, Luciana Buksztejn Gomes.---------- 437

Retos para Organizaciones Protectoras del Consumidor en Brasil, Colombia, Estados Unidos y México: Alimentos ultraprocesados.

Ricardo Ignacio Prado Hurtado, María Dolores Lozano Gutiérrez. ---------- 455

El grass-roots lobbying en España como estrategia de comunicación de las organizaciones sociales / O Grass-roots lobbying en Espanha como estrategia de comunicaçao en organizaçoes sociaes.

Ana Almansa-Martinez, Leticia Quintana Pujalte, Vanessa Díaz Jiménez, M. Ángeles Cabrera Cabrera.---------- 470

Um estudo de caso sobre a campanha #SouUFSM.

Solange Prediger, Sendi Chiapinotto Spiazzi. ---------- 484

Reconhecimento da produção temática ALAIC - GT Comunicação Organizacional e Relações Públicas - abordagens e configurações.

André Quiroga Sandi. ---------- 504

El campo de la comunicación organizacional en México, Colombia y Brasil: un estudio sobre las aportaciones desde el posgrado.

Rebeca Illiana Arévalo Martínez, Rogelio Del Prado Flores.----------514

Reflexões sobre o conceito de comprometimento na Comunicação Organizacional: desconhecimento ou inocência na sua aplicação?

Reflexiones sobre el concepto de compromiso en la Comunicación Organizacional: ¿ignorancia o inocencia en su aplicación?

Reflections on the concept of commitment in Organizational Communication: ignorance or innocence in its application?

Denise Pragana Videira [1]

Resumo: O artigo trata do desconhecimento ou indiferença com que pesquisadores da área de Comunicação Organizacional e Relações Públicas têm em relação ao uso do constructo comprometimento. O artigo examina e analisa o emprego do conceito comprometimento em artigos da revista Organicom e no catálogo de teses e dissertações da Capes. Constatou-se que a produção teórica sobre o comprometimento organizacional no Brasil tem sido produzida pelas áreas da Psicologia, Administração e Sociologia. Portanto, se faz necessário verificar se os comunicadores utilizam os constructos baseados em teorias de outras áreas do conhecimento e como aplicam no contexto da comunicação organizacional e relações públicas. A análise dos trabalhos selecionados demonstrou que o comprometimento organizacional vem sendo empregado, na maioria das vezes, com base no senso comum. Abre-se, assim, a discussão sobre a pouca atenção do campo da comunicação organizacional e relações públicas sobre o tema comprometimento e sobre as oportunidades para o

[1] Denise Pragana Videira. Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Mestra e Doutoranda. Brasil. E.mail: denise.pragana@hotmail.com; denise.pragana@usp.br. “O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001”.

desenvolvimento de novas pesquisas que averiguem a relação da comunicação com o comprometimento e seu impacto nas organizações.

Palavras Chave: Comunicação Organizacional; Comprometimento; Revisão de literatura.

Abstract: This article discusses the use of commitment as a concept in Organizational Communication and Public Relations using as references the publications in the Organicom journal and the thesis and dissertation database published by CAPES.

Keywords: Commitment; Public Relations; Organizational Communication.

Introdução

Ao observarmos alguns materiais de comunicação institucional de organizações brasileiras, verificamos que, com a 'intenção de manter o funcionário motivado e comprometido', muitas vezes são criados dispositivos, seja por meio de políticas de gestão, recompensas financeiras ou campanhas de comunicação. Nessas situações, o comunicador atua numa perspectiva pragmática e instrumental, assumindo uma posição de transmissor de tais incentivos em nome dos propósitos estabelecidos pela organização (Marques e Mafra, 2018).

Diante desses dispositivos e da crença de que basta o emprego da comunicação persuasiva para gerar o comprometimento no trabalhador, vale perguntar: os comunicadores têm buscado em teorias conceitos de comprometimento que sirvam de base para as suas ações de comunicação? Os comunicadores desconhecem os conceitos e teorias sobre comprometimento ou acreditam que é desnecessário recorrer ao conceito, uma vez que todos já dominam a definição de comprometimento?

Colocadas as questões, o objetivo do presente artigo foi verificar o emprego do conceito de comprometimento nos textos de pesquisadores da área de comunicação organizacional e relações públicas, uma vez que autores referenciais da área, nacionais e internacionais, enfatizam sua

importância para o êxito do processo de comunicação.

Comprometimento organizacional e a diversidade conceitual

Os estudos sobre comprometimento tiveram início nos Estados Unidos nos campos da Psicologia (Lewin *et al.*, 1947) e da Sociologia (Becker, 1960; Kanter, 1968; Ritzer e Trice, 1969). O termo empregado foi *commitment*, traduzido para a língua portuguesa como comprometimento.

Na Administração, o comprometimento organizacional foi inicialmente conceituado por Mowday, Steers e Porter (1979) por uma perspectiva unidimensional que enfatizava a natureza afetiva do vínculo, definindo-o como um estado no qual o indivíduo se identifica com uma organização e seus objetivos e deseja manter-se nela como membro.

No início dos anos 1990, Meyer e Allen (1991) propuseram um modelo tridimensional desse vínculo, na qual o comprometimento pode ser expresso a partir de três naturezas distintas, representadas por três estados psicológicos ou bases: (i) afetiva, ou o desejo do trabalhador em permanecer e contribuir ativamente para a organização, devido à identificação e ao compartilhamento de valores; (ii) continuação ou instrumental, que traz a noção de permanecer em determinado curso de ação após o cálculo de alternativas, benefícios, investimentos e custos envolvidos no caso de afastamento da organização; e (iii) normativa, cuja origem está na norma de reciprocidade ou sentimento de dever advindo da internalização das normas organizacionais e da necessidade de retribuir o suporte recebido da organização. Segundo Meyer e Allen (1991), os indivíduos comprometidos afetivamente permanecem na organização porque desejam, enquanto que os indivíduos comprometidos instrumentalmente permanecem na organização porque precisam e os comprometidos normativamente permanecem na organização porque se sentem em débito com ela.

Ao revisar a literatura de Comunicação Organizacional e das Relações Públicas, constatamos que o comprometimento é um tema recorrente (Bueno, 2013; Oliveira e Nader, 2017; França, 2011; Fossá, 2014; Grunig, Ferrari e França, 2011). O comprometimento surge relacionado com a satisfação e a permanência do indivíduo

na organização, assim como também é usado para referendar o êxito de campanhas comunicacionais, na medida em que significa o cumprimento de metas e objetivos organizacionais.

Porém, na maioria das dissertações e teses e artigos científicos analisados, os autores não mencionam conceitos de comprometimento já consolidados e nem apresentam novas definições, abrindo assim a possibilidade para que o termo seja usado e compreendido no 'senso comum', o que pode levar a entendimentos equivocados do conceito.

Para combater o emprego do comprometimento como senso comum, é importante reforçar a definição de Bastos *et al.* (2013, p. 287), que afirmam ser o comprometimento "um vínculo que liga o indivíduo à organização devido ao compartilhamento de valores e objetivos". Em complemento, os autores argumentam que:

> Fica claro, portanto, que o que é atualmente esperado de um trabalhador comprometido é um envolvimento real, por meio de esforços em prol de desempenhos bons, interesse pelas atividades executadas e desejo de desenvolvimento da organização, o que coincide fortemente com o núcleo central da definição do comprometimento afetivo (BASTOS *et al.*, 2013, p. 291-292).

Nos Estados Unidos, Linda Hon e James Grunig (1999) demonstraram que é possível medir a qualidade dos relacionamentos. Para os pesquisadores, relacionamentos duradouros e baseados na confiança podem ser mecanismos que proporcionem o comprometimento dos indivíduos na organização. Os indicadores de qualidade de relacionamento são: reciprocidade de controle, confiança, satisfação e comprometimento. Na medida em que o comunicador estabelece as bases dos relacionamentos corporativos, os indicadores podem ser medidas para avaliar os resultados das relações estabelecidas, os quais também podem ser utilizados para verificar se os funcionários estão se vinculando afetivamente aos valores da empresa.

A comunicação como processo de produção de significados

A comunicação nas organizações exige um olhar que ultrapassa o processo de troca de informações. A comunicação é relação, é comportamento e é complexa.

Wolton (2011, p. 26) afirma que "a informação tem a ver com o acontecimento ou com o dado novo que perturba uma ordem vigente. Essa é a sua força. A comunicação é associada à ideia de vínculo, de compartilhamento e de 'comunhão'".

Compreende-se o desafio que a Comunicação Organizacional e as Relações Púbicas têm diante de si como geradora de sentido quando Grunig, Ferrari e França (2011, p. 153) afirmam que "a comunicação requer algo mais do que uma simples ação, já que é resultado de um processo de significação compartilhada entre seus participantes". Este algo mais está em dotar a comunicação organizacional e as relações públicas de atribuições que vão além das administrativas (informar e divulgar material institucional), para atuar de acordo com uma visão holística e orgânica da comunicação (Heide *et al.*, 2018), no sentido de atentar aos fenômenos como a diversidade, as tensões, os paradoxos e as mudanças sempre presentes nos ambientes organizacionais complexos, criando significados compartilhados entre a organização e seus funcionários.

Procedimentos metodológicos

Foi realizada uma revisão da literatura sobre os constructos comprometimento e comunicação. Em seguida, foram analisadas teses e dissertações do catálogo da Capes, entre os anos de 2013 e 2018[2], e artigos publicados na revista Organicom[3].

Foram definidos os seguintes critérios para a base de dados da Capes: 1) presença do termo comprometimento; 2) aplicação do filtro para trabalhos produzidos no âmbito das Ciências Sociais Aplicadas; 3) delimitação da Comunicação como Área de Conhecimento. Foram encontrados 18 trabalhos.

Para a revista Organicom empregou-se somente a busca do termo 'comprometimento' em 29 edições, uma vez que o periódico pertence às áreas

[2] Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES. Disponível em http://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#!/ - acesso em 30 de maio de 2019.

[3] Periódico especializado em comunicação organizacional e relações públicas, desde sua criação em 2004 até 2018. Disponível em https://www.revistas.usp.br/organicom - acesso em 30 de maio de 2019.

especificas de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Foram encontrados 77 textos, entre eles um depoimento, quatro entrevistas, quatro resenhas e 68 artigos. Para este estudo foram analisados apenas os 68 artigos.

Todos os documentos selecionados (teses, dissertações e artigos) foram analisados em quatro etapas: a) leitura dos títulos, b) resumo, c) palavras-chave, d) leitura do texto completo. Essa análise meticulosa permitiu verificar a linha de pesquisa, o objetivo de cada texto e como o termo comprometimento era tratado.

Foram criadas três categorias de análise dos textos: (i) comprometimento como palavra polissêmica de uso corrente (no sentido de: compromisso, prejuízo, esforço, lealdade a algo, responsabilidade e valor); (ii) comprometimento mencionado como 'vínculo organizacional', porém sem citação de conceitos e autores; (iii) comprometimento como 'vínculo organizacional' baseado em definições e autores referenciais.

Análise dos resultados

No catálogo da Capes foram encontrados 18 documentos, sendo cinco teses e 13 dissertações que obedeciam aos critérios definidos e que pertenciam às áreas da Comunicação Organizacional, Jornalismo, Publicidade e Semiótica. Somente a tese de Amaral (2018) empregou o comprometimento no sentido de vínculo organizacional em interface com a comunicação, com embasamento científico, usando teorias e autores para justificar o conceito. Adicionalmente, o termo comprometimento constava no título da tese e nas palavras-chave. Trata-se de uma tese de doutorado que apresentou as interfaces entre comunicação e comprometimento organizacional no âmbito de cooperativas (Amaral, 2018) e que teve por objetivo analisar a relação cooperativa-cooperado a partir do campo da comunicação, da cultura e do grau de comprometimento dos associados em relação ao empreendimento. Os resultados demonstraram bons níveis de comprometimento afetivo nas quatro cooperativas analisadas, sendo que duas delas atingiram um nível considerado alto de comprometimento.

Nos demais 17 trabalhos, a palavra comprometimento aparecia no uso corrente do termo (e não como vínculo com

a organização). Na linguagem cotidiana, o termo 'comprometimento' pode significar compromisso com relação a um determinado alvo, significando o grau de atenção, de esforço e cuidado que a pessoa destina ao realizar algo ou um estado de lealdade a algo, podendo também referir-se a relações entre conjunto de condições que conduzem a produtos indesejados, como, por exemplo, comprometer no sentido de prejudicar ou impedir (Bastos, 1994).

Emprego do termo comprometimento	Quantidade de textos selecionados	%
Como vínculo Organizacional - com base científica do campo da administração e/ou relações públicas	1	5,5%
Como vínculo Organizacional - sem base científica e sem menção de conceitos e teorias	0	0%
Como sentido polissêmico - uso do termo comprometimento no senso comum	17	94,4%
Total dos artigos analisados	18	100%

Tabela 1 – Análise do Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES. Fonte: Elaborada pela autora

No catálogo de teses e dissertações da Capes não foram encontrados trabalhos em que o termo comprometimento tenha sido empregado no sentido de "vínculo organizacional sem embasamento científico".

Na revista Organicom foram analisadas as 29 edições entre os anos de 2004 e 2018. Do total dos 68 artigos selecionados, constatou-se que apenas quatro (5,9%) referendavam o comprometimento por meio de conceito científico, seja como vínculo organizacional, a partir de referências dos autores do campo da Administração e Psicologia, como Meyer e Allen (1991) e Rodrigues *et al.* (2013), seja como um dos fatores do relacionamento organizacional com base em autores do campo da Comunicação Organizacional e Relações Públicas, como Hon e Grunig (1999). A Tabela 2 apresenta a análise dos artigos selecionados na revista Organicom.

Emprego do termo comprometimento	Quantidade de textos selecionados	%
Como vínculo Organizacional - com base científica do campo da administração e/ou relações públicas	4	5,9%
Como vínculo Organizacional - sem base científica e sem menção de conceitos e teorias	8	11,8%
Como sentido polissêmico - uso do termo comprometimento no senso comum	56	82,3%
Total dos artigos analisados	68	100%

Tabela 2 – Análise dos artigos selecionados da revista Organicom. Fonte: Elaborada pela autora

Os temas abordados pelos quatro artigos que apresentaram o comprometimento com base científica variaram entre (i) mensuração da eficácia das relações públicas; (ii) análise de escala de relacionamento organizacional; (iii) gestão do relacionamento líderes-liderados; e (iv) apresentação de pesquisa sobre a relação entre informação, comunicação e comprometimento organizacional para o engajamento dos funcionários nos projetos de responsabilidade social.

Três deles basearam-se no conceito de comprometimento como um dos quatro indicadores de relacionamentos organizacionais com seus públicos (Hon e Grunig, 1999). Vale destacar que a própria Linda Hon (2005) teve um artigo seu publicado na revista Organicom, cujo objetivo foi discutir sobre a diversidade de indicadores empregados na mensuração da eficácia das práticas das relações públicas. Nele, o comprometimento surge como um dos indicadores da qualidade dos relacionamentos. Linda Hon (2005) citou

Meyer e Allen (1984) como referências clássicas sobre o conceito de comprometimento, explicando o fenômeno como uma conexão emocional entre a organização e seus públicos.

Bonfadini e Kirst (2007) analisaram a construção e a validação de uma escala de relacionamento organizacional, proposta por Bonfadini (2007). Os autores apresentam a validação de uma escala que resulta da integração de duas áreas do conhecimento humano, Relações Públicas e Marketing. A escala é do tipo multi-itens, formada pelos constructos comprometimento, confiança, cooperação, poder e satisfação.

O artigo de Lima (2010) visou obter respostas sobre a importância e a gestão dos relacionamentos por meio da comunicação dirigida para os resultados da ouvidoria. O autor cita o trabalho de Bonfadini (2006) que, por sua vez, segue a definição de Hon e Grunig (1999) para o comprometimento como um dos indicadores de relacionamento de longo prazo.

O quarto artigo, além de conceituar o comprometimento, incluiu o termo no título e nas palavras-chave. Nele, Fachinelli *et al.* (2013) apresentam uma pesquisa com o objetivo de estudar a relação da informação e da comunicação com o comprometimento. Neste artigo o comprometimento com a organização é considerado como suporte para o engajamento dos funcionários das empresas em seus projetos de responsabilidade social. Entre outras referências, as autoras citam Bastos (1994, apud Fachinelli *et al.*, 2013, p. 184): "o comprometimento passou a significar um estado do indivíduo; um estado de lealdade a algo relativamente duradouro e que pode ser analisado através de sentenças que descrevem intenções, sentimentos, desejos".

Os oito artigos selecionados na categoria "vínculo organizacional sem embasamento científico" discutiram a contribuição da comunicação na geração do comprometimento de funcionários com a organização, porém sem a definição do constructo comprometimento ou referencial teórico que pudesse embasar o emprego do termo.

Neste grupo destacamos dois trechos que mostram como o termo comprometimento foi utilizado e não definido: "*Observamos que a obtenção da participação foi uma tônica do projeto, com*

a conquista do comprometimento de várias áreas e níveis da organização. Estes aspectos reforçam a importância da participação das pessoas como sujeitos (participantes ativos) e não como objetos (passivos) no processo de construção do futuro, o que vinculamos ao modelo de comunicação baseado nos estudos culturais". Verificamos que o artigo tratou de discutir e analisar contribuições da comunicação na gestão de mudanças em contextos empresariais e seu papel na obtenção do comprometimento dos funcionários. A palavra comprometimento foi mencionada de várias formas: 1) com o sentido de vínculo dos funcionários com os objetivos organizacionais; 2) uso no sentido de compromisso com o processo de mudança; 3) emprego do compromisso da liderança como indicador de sucesso do projeto; 4) uso no sentido de compromisso dos parceiros como indicador do sucesso do projeto. Porém, em nenhum momento encontram-se definições ou embasamentos para sustentar tais empregos.

Em outro texto, se destaca a seguinte frase: "*Os jovens têm sinalizado para a importância de duas posturas novas a serem observadas na administração moderna: a flexibilidade organizacional e a descentralização do poder (...) pois criam condições para o efetivo comprometimento dos públicos internos".* Este trecho faz parte de um artigo teórico que busca evidenciar a necessidade de mudanças importantes no modelo de gestão e nas posturas dos gestores das organizações brasileiras, em particular nos processos, ações e estratégias de comunicação que caracterizam a comunicação interna. O artigo refere-se ao comprometimento dos funcionários da geração Y no sentido de vínculo com a organização, porém não trabalha com conceitos ou constructos para definir o que o comprometimento organizacional significa.

Os demais 56 artigos empregaram a palavra comprometimento utilizando o senso comum, com os seguintes significados: compromisso, caráter, identificação, valor, obrigação, responsabilidade e demais usos da linguagem cotidiana em diversos contextos (governança, mudança cultural, responsabilidade social, gestão de crise, entre outros).

Considerações Finais

Iniciamos essa seção respondendo as três questões do início do artigo. A primeira questiona 'se os comunicadores têm buscado em teorias conceitos de comprometimento que sirvam de base para as suas ações de comunicação'. De acordo com o levantamento realizado, são ínfimos os trabalhos analisados que empregaram o comprometimento no sentido de vínculo organizacional e baseado em teorias. O fato de só ter sido encontrada uma tese de doutorado que menciona o comprometimento e utiliza conceitos referendados, em um total de 18, nos leva a observar que pode haver desinteresse sobre a temática por parte dos pesquisadores de comunicação organizacional e relações públicas, pelo menos na amostra pesquisada.

A segunda questão indagava se 'os comunicadores desconhecem conceitos e teorias sobre comprometimento'. Nesse caso, conclui-se que, na maioria dos artigos e das teses e dissertações analisadas, os autores usaram o termo comprometimento sem referência teórica ou definição sugerindo que talvez desconheçam conceitos e teorias sobre comprometimento. Essa constatação também pode estar relacionada com a terceira questão: 'os comunicadores acreditam que é desnecessário recorrer ao conceito, uma vez que todos já dominam a definição de comprometimento'? Uma vez que não foi possível estabelecer contato com os autores dos textos e estudos analisados, supõe-se que os autores entendem que a palavra 'comprometimento' está na 'moda' e, portanto, seu conceito é de domínio de todos, acadêmicos e sociedade em geral. Se tal suposição for verdadeira, podemos ousar em dizer que, tanto a comunicação organizacional como as relações púbicas, como subárea da comunicação (França e Ferrari, 2007), apresentam lacunas epistemológicas e conceituais que devem ser transpostas, pois a falta de referenciais teóricos na produção científica de um determinado campo (e subcampo) de estudo pode ocasionar a sua fragilidade científica.

O entendimento do comprometimento como vínculo afetivo é vital para que campanhas e ações de comunicação sejam verdadeiras produtoras de sentido aos indivíduos. Atuando como 'meio', a função da comunicação é proporcionar significado aos colaboradores sobre as ações organizacionais e a questão é encontrar

caminhos que mostrem essa contribuição de forma estruturada e embasada em conceitos científicos.

Esperamos que a nova geração de pesquisadores, por meio de uma visão *inter*, *multi* e *transdisciplinar,* faça conexões entre os vários campos de conhecimento, uma vez que a análise dos comportamentos dos sujeitos requer um olhar holístico. Marques e Oliveira (2017, p. 24) reforçam essa premissa: "quando a comunicação organizacional encoraja a interdisciplinaridade na área das Ciências Humanas ela contribui para fazer avançar o diálogo entre vários campos do saber, transformando os saberes em uma força coletiva".

Referências

Amaral, M. P. S. (2018). Interfaces entre Comunicação, Cultura e Comprometimento no fortalecimento do Capital Social em Cooperativas. Estudo múltiplo de casos. Tese (doutorado). Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo. Consultado de: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=6761344.

Bastos, A. V. B. (1994). Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalho com a organização, a carreira e o sindicato. Tese (doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

Bastos, A. V. B., Rodrigues, A. C. A., Moscon, D. C. B., Silva, E. E. C. e Pinho, A. P. M. (2013). Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Em O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia (pp 279-310.). [S.l: s.n.].

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. American Journal of Sociology, 66(1), pp. 32-40.

Bonfadini, G. J. e Kirst, S. L. (2007). A mensuração do relacionamento organizacional: construção e validação de uma escala oriunda de duas áreas do conhecimento humano. Organicom, 4(7), pp. 178-197.

Bonfadini, G. J. (2007). O relacionamento com públicos como estratégia de comunicação nas organizações. Tese (Doutorado). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Bonfadini, G. J. (2006). O relacionamento das organizações com públicos: uma abordagem comparativa entre as relações públicas e o marketing de relacionamento. UNIrevista, 1(3). Consultado de: http://www.unirevista.unisinos.br/_pdf/UNIrev_Bonfadini.PDF.

Bueno, W. C. (2013). Comunicação interna e liderança aberta: os desafios de incorporar a geração Y e as mídias sociais. Organicom, 10(19), pp. 60-71.

Fachinelli, A. C. et al. (2013). Informação, comunicação e comprometimento: um desafio para o engajamento do público interno. Organicom, 10(19), pp. 170-183.

Fossá, M. I. T. (2014). Possibilidades de análise da diversidade cultural pelas instâncias mítica, social-histórica, institucional, organizacional, grupal, individual e pulsional. Organicom, 11(21), pp. 123-132.

França, F. FRANÇA, F. Relacionamentos corporativos. In Grunig, J. E.; Ferrari, M. A.; França, F. Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos (pp. 209-271). São Caetano do Sul: Difusão.

França, F. e Ferrari, M. A. (2007). Reflexões sobre uma nova proposta de classificação da comunicação e de suas áreas. Anais do Congresso Brasileira de Ciências da Comunicação - INTERCOM. Santos, 30.

Grunig, J. E., Ferrari, M. A., França, F. (2011). Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul, SP: Difusão.

Heide, M. et al. (2018). Expanding the scope of strategic communication: Towards a holistic understanding of organizational complexity. International Journal of Strategic Communication, 12(4), pp. 452-468.

Hon, L. C. (2005). O mosaico da avaliação em Relações Públicas. Organicom, 2(2), (pp 96-115).

Hon, L. C. & Grunig, J. E. (1999). Guidelines for measuring relationships in public relations. The institute for Public Relations, Commission on PR Measurement and Evaluation (pp. 1-40). Gainsville, FL. Consultado de: https://instituteforpr.org/measuring-relationships/.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. American sociological review, 33, pp. 499-517.

Lewin, K. et al. (1947). Group decision and social change. Readings in social psychology, 3 (1), pp. 197-211.

Lima, C. S. (2010). Gestão de relacionamento com líderes: desafio para o ouvidor. Organicom, 7(12), pp. 150-165.

Marques, A. e Oliveira, I. L. (2017). Outras formas de pensar os processos investigativos em comunicação organizacional: contribuições de Nicole D'Almeida, Gino Gramaccia, Jean-Luc Moriceau e Pablo Múnera Uribe. Em Marques, A. C. S., Oliveira, I. L. e Lima, F. P. (Orgs). Comunicação organizacional: Vertentes conceituais e metodológicas (pp. 17-38) Belo Horizonte: PPGCOM UFMG.

Marques, A. e Mafra, R. (2018). A comunicação interna em contextos organizacionais e a criação de cenas de dissenso. Revista Comunicação Pública, 13(25), pp. 1-31.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1, pp. 61-89.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the" side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. Journal of applied psychology, 69(3), pp. 372.

Mowday, R. T., Steers, R & Porter, L. W. (1979). Employee Turnover and Post Decision Accommodation Processes. Oregon University Eugene Graduate School of Management and Business.

Oliveira, M. J. e Nader, S. M. (2017). Empreendedorismo social na interface entre comunicação pública e capital social. Organicom, 14(26), pp. 41-51.

Ritzer, G. & Trice, H. M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. Social forces, v. (47), pp. 475-479.

Rodrigues, A. C. A., Gondim, S. M. G., Bastos, A. V. B. e Sakamoto, R. (2013). Como se Constroem e se desenvolvem o Entrincheiramento e o Comprometimento com a Organização: Análise Qualitativa de Diferentes Trajetórias Profissionais. Anais do XXXVII Encontro ANPAD. Rio de Janeiro, 37.

Wolton, D. (2011). Informar não é comunicar. Porto Alegre: Sulina.

Desafíos de la gestión en comunicación y relacionamiento estratégico en América Latina. Entre la evolución digital y las demandas de transparencia

Desafios de gestão em comunicação e relações estratégicas na América Latina. Entre evolução digital e exigências de transparência

The challenges of management in communication and strategic relations in Latin America. Between the digital evolution and the requests for transparency

Ana María Suárez-Monsalve[4]
Andreia Athaydes[5]
Alejandro Álvarez Nobell[6]

Resumen: La evolución digital y la transparencia, los mayores desafíos en la gestión de la comunicación y las relaciones públicas, según la tercera edición del LCM 2018-2019. En la comparación mediante SPSS, son tendencia constante para la región.

Palabras Clave: Evolución digital, transparencia, relaciones públicas.

Abstract: The digital evolution and transparency, the greatest challenges in the management of communication and public relations, according to the third edition of LCM 2018-2019. In the comparison through SPSS, are constant trend for the region.

Keywords: Digital evolution, transparency, public relations.

[4] Ana María Suárez Monsalve, Universidad de Medellín, Doctora en Estudios Latinoamericanos, Colombia, asuarez@udem.edu
[5] Andreia Athaydes, Universidad Luterana de Brasil, Doctora en Comunicación, Brasil, andreia.athaydes@ulbra.br
[6] Alejandro Álvarez Nobell, Universidad de Córdoba, Doctor en Comunicación, Argentina, aalvareznobell@gmail.com

Resumo: A evolução digital e a transparência, os maiores desafios na gestão da comunicação e das relações públicas, segundo a terceira edição do LCM. Na comparação através do SPSS, são tendência constante para a região.

Palavras-chave: Evolução digital, transparência, relações públicas.

Tema central

En esta ponencia se presentan los desafíos en la gestión de la comunicación y los relacionamientos estratégicos en el futuro cercano, identificados en las repuestas de los profesionales en el Latin American Communication Monitor. El desafío está relacionado con la evolución digital, lo que presenta una tendencia en crecimiento, comparando las dos últimas ediciones. Sin embargo, este desafío va acompañado de la atención a las demandas de las audiencias activas que reclaman transparencia de las instituciones y las organizaciones privadas.

Los profesionales de la gestión de comunicación y las relaciones públicas en América Latina enfrentan múltiples tensiones en su labor. Como parte inherente a su trabajo, la conciliación de intereses privados y públicos, los temas políticos y económicos, las demandas tanto de grupos de interés, de las audiencias digitales, como de los públicos internos, las obligaciones legales y las urgencias ambientales, entre otros asuntos, conducen a un estado de alerta permanente de los equipos de comunicación y relaciones públicas para analizar e intervenir, con ética y estándares profesionales, en las decisiones estratégicas de las organizaciones donde trabajan o a las que asesoran.

Objetivos

Analizar los desafíos en la gestión de la comunicación en el futuro cercano, percibidos por los profesionales de América Latina que han participado en el Latin American Communication Monitor-LCM.

-Identificar los retos que el contexto regional demanda a los profesionales de la gestión en comunicación y relacionamiento estratégico, para responder a las circunstancias políticas, sociales y económicas actuales.

Caracterización del estudio y discusión teórica propuesta

Los nuevos ambientes comunicativos que introducen las comunicaciones digitales móviles, estimulan la creatividad y la autonomía (Islas, O. 2011, p. 75). La comunicación y el relacionamiento estratégico, en líneas generales, busca adoptar un enfoque abierto al potencial que brindan las redes sociales, que supera los límites controladores de operatividad en las organizaciones (Baptista, Wilson, Galliers, & Bynghall, 2016). En temas de gestión, empresas en América Latina ofrecen información relevante de las estrategias de comunicación, sin embargo, no dejan de estar influenciadas por tendencias que minimizan los alcances de su incidencia (Falkheimer, Heide, Simonsson, Zerfass & Verhoeven, 2016). El ámbito de la gestión en comunicación se ha visto afectado por los profundos cambios surgidos de la globalización, la digitalización y la mediatización. Ahora, el trabajo de los profesionales en comunicación y relaciones públicas es impactado por la dinámica de los avances tecnológicos en aspectos como la disponibilidad y rapidez de acceso a la información, las noticias falsas, los riesgos de reputación y la alta fragilidad de conservar la reputación corporativa. La gestión comunicacional está condicionada por las redes sociales y el monitoreo de los mensajes que circulan en la Web, demandan atención constante y no solo a un público determinado (Plowmann, Wakefield, & Winchel, 2015)

La Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo –UNCTAD-, ha investigado cómo las tecnologías digitales están cambiando la economía y las consecuencias que tiene en el desarrollo. En el Informe sobre la Economía de la Información (2017), advertía que la reducción de costos para almacenar y procesar datos, así como las innovaciones en el procesamiento y digitalización son factores importantes en la transformación de la economía global. La economía digital transforma las cadenas de valor, las necesidades de conocimientos especializados, la producción y el comercio, los marcos jurídicos y normativos en diferentes ámbitos (UNCTAD, 2017, xviii)

La economía digital ha brindado oportunidades como el acceso de pequeñas empresas a mercados de exportación, financiación e información empresarial y, por otro lado, el empoderamiento de la mujer en diferentes ámbitos. Ni qué decir de la transformación laboral por el Teletrabajo durante la pandemia por Covid 19 en el mundo. Por otro lado, advierte UNCTAD, ha generado la eliminación de algunos tipos de empleo, debido a la automatización de tareas y se cuestiona constantemente, la privacidad de los datos, la seguridad informática y la protección a los derechos de los usuarios (2017, p.4).

Manuel Castells ha afirmado que el tratamiento de la información en internet constituye una nueva industria, en lo que llama el capitalismo de los datos (2017, p.76), constituida por los sistemas de Big Data que almacena y procesa la información de cada individuo. La comunicación digital genera huellas digitales de todos los usuarios, local y globalmente, especialmente a través del uso de las redes sociales.

En el proceso de planificación del LCM 2018-2019, se encontró que la investigación académica en relaciones públicas y gestión de la comunicación apenas ha comenzado a hacer eco del potencial que tiene Big Data en las funciones y proyecciones de la profesión. Por ejemplo, Big Data facilita el acceso a determinados grupos de stakeholders (Holtzhausen, 2016, citada en Moreno et al, 2017). Permite interpretar el uso de las diferentes plataformas y medios digitales, para reconocer características de los grupos de interés, además de comprender sus comportamientos y tendencias.

Tanto Big Data como el uso de algoritmos en redes sociales, han modificado la gestión de la comunicación y han transformado las dinámicas de relacionamiento tanto en el ciberespacio como en las redes analógicas. Las comunidades digitales se organizan e inciden en los escenarios corporativos, trascendiendo las demandas de las audiencias en ciberactivismo. Por tanto, la elaboración de contenidos digitales se ha alimentado con plataformas de inteligencia artificial para hacer difusión de información masiva, instantánea y con datos construidos a través de algoritmos. También los consumidores están

cambiando la forma en que se diseñan las campañas publicitarias y de marketing. Los usuarios pagan por bloquear anuncios, por lo que las marcas tienden a concentrarse más en crear contenidos y experiencias, como lo plantea Renato Fernández, Director Creativo de TBWA/Ciat/Day Los Ángeles (citado en P&M, 2018, p.40). El viraje hacia la interacción entre las marcas y las audiencias, en vez de mantener la publicidad, allana el camino hacia la generación de vínculos y compromiso entre ciudadanos digitales (Robles, 2009) y organizaciones, tanto públicas como privadas.

La revolución digital, la automatización de las relaciones públicas y los nuevos influenciadores en redes sociales, son los temas que más ocupan a los profesionales de la comunicación corporativa y las relaciones públicas en Latinoamérica (LCM 2016-2017).

Enfoque y/o metodología de abordaje

La metodología del estudio es descriptiva, con análisis longitudinal de tendencias en los temas estratégicos, una de las cinco secciones temáticas del estudio, que se compara mediante el software SPSS. En la tercera edición del LCM se analizan 1.165 casos válidos que representan a profesionales de 19 países de la región y se aborda una sección específica sobre esta pregunta para conocer y analizar los temas estratégicos que ellos identifican, comparando las respuestas de 2018-2019 con la anterior edición 2016-2017.

Principales hallazgos

El LCM consultó los temas estratégicos y los retos en la gestión de la comunicación en la edición 2018-2019, y también en la anterior, 2016-2017. En esta última, los dos temas que concentraban mayor atención por parte de los profesionales guardaban relación con la sociedad digital, concretamente, enfrentarse con la evolución digital y la web social y el uso del big data y/o algoritmos para la comunicación, mientras que el tercer tema estratégico correspondía con la necesidad de fortalecer la función de la comunicación para apoyar la toma de decisiones de los altos ejecutivos (Moreno, A. et al, 2017). En

la tercera edición (Moreno et al, 2018-2019), los tres temas estratégicos que representan desafíos y que estiman como más importantes para los próximos tres años se centran de nuevo en los retos de la digitalización. Así, el primer tema estratégico sigue siendo enfrentarse con la evolución digital y la web social (38,9%), el segundo es la forma de gestionar la velocidad y el flujo de la información (36,2%) y el tercer tema es el uso del big data y/o algoritmos para la comunicación (32,7%). El hecho de que los tres temas estratégicos más señalados estén relacionados con el mundo digital indica que se trata de un proceso en continua innovación con diversas fases de implantación y de asimilación por el sector de la comunicación y relacionamiento estratégico.

Además, se puede apreciar un segundo grupo de asuntos relevantes en un rango que va desde el 25% hasta el 32% por ciento de valoración. Se trata de la preocupación por atender la demanda de más transparencia y audiencias más activas, fortalecer el rol de la función de la comunicación para apoyar la toma de decisiones de los altos directivos, construir y mantener la confianza en la organización, conectar las estrategias de la organización con la comunicación e implementar sistemas de medición y evaluación avanzada.

Es interesante observar cómo han perdido relevancia en Latinoamérica -al contrario que en Europa- los retos más centrados en la dirección corporativa, como construir y mantener la confianza en la organización o el fortalecimiento de la función de la comunicación para apoyar los procesos de toma de decisiones de los altos ejecutivos.

En cambio, la conciencia sobre la evolución digital y las múltiples oportunidades y demandas que ofrece la web social, se avizoran como los desafíos más relevantes en la región. Los efectos se perciben en la atención a audiencias más activas, la inmediatez de la información tanto para emitir como para monitorear y responder. A su vez, esto deriva en las posibilidades tecnológicas como el uso de algoritmos y la automatización de la información, así como en riesgos para mantener la confianza de los grupos de

interés en las organizaciones y sus representantes corporativos.

En algunos de los países analizados saber afrontar la evolución digital y el uso de la web social es el tema estratégico de mayor importancia, es el caso de Colombia, Costa Rica, Ecuador y México, mientras que para Venezuela y Brasil el más importante es saber lidiar con la velocidad y el flujo de la información.

También es importante señalar cómo se agudiza la crisis de confianza en América Latina. De hecho, el barómetro para la región, en 2018, advertía el registro cada vez más bajo de confianza, tanto interpersonal como institucional y en el sector privado. El informe muestra cómo ha descendido la confianza en organizaciones privadas y en instituciones públicas desde 1997 hasta el último registro disponible en 2018, con 14 puntos en promedio para la región.

Si bien en el LCM 2018-2019 se observó el compromiso y la confianza en la organización, con mayor porcentaje en los cargos directivos de la comunicación, es preocupante que en los miembros de equipo se mantengan diferencias de 1 punto y más para la confianza en la misma organización. De hecho, se pudo observar que cuatro de cada diez comunicadores de América Latina no están comprometidos con la organización para la cual trabajan (LCM 2018-2019, p. 67) La cultura organizacional y el desempeño del liderazgo predicen la satisfacción laboral mediada por el compromiso y la confianza.

Algunas conclusiones

En conclusión, para los profesionales de la gestión de comunicación en América Latina, que participaron del LCM 2018-2019, el desafío es enfrentarse con la evolución digital y la web social. Las transformaciones tecnológicas preocupan a los Dircom latinoamericanos por los efectos en su desempeño laboral y la relevancia de las decisiones que enfrentan. A mayor avance tecnológico, más demandas en los comportamientos humanos orientados en y desde las organizaciones, mayor demanda de transparencia e inmediatez de atención.

Tradicionalmente se veía la función de divulgación como la mayor tarea en las

organizaciones; esto ha cambiado y exige a los profesionales ser más analíticos y menos operativos, más coordinados sobre la interpretación y proyección de los datos que proveen los diferentes departamentos, de manera integrada, para dar su punto de vista y orientar estratégicamente, con previsión, con proyección y con conocimiento del entorno social, económico y, por supuesto, comunicacional.

La destinación de tiempo laboral para las actividades operativas y de gestión comunicacional, limitan la ocupación en actividades de orientación, alineación y, por supuesto, de análisis y aprovechamiento de datos para generar conocimiento nuevo sobre las relaciones y comunicaciones estratégicas de organizaciones y clientes.

La actualización y participación en el debate acerca de Big Data, se convierte en una prioridad para los comunicadores y relacionistas colombianos, toda vez que en el país se desarrolla una política pública para tratamiento y uso de datos, tendiente a la optimización de información para mejoramiento del Estado democrático. La ausencia en este debate significará una brecha en la orientación ética y democrática del uso de información sobre las interacciones de los ciudadanos en el mundo digital.

A pesar de los bajos grados de confianza en instituciones en general en América Latina, las organizaciones, la influencia del modelo económico neoliberal ha trasladado cierto nivel de confianza a las organizaciones de índole privado. Los comunicadores y relacionistas deben corresponder con esa confianza mínima y revisar internamente la expresión de la confianza en la organización trabajando por la autenticidad y la correspondencia con las expectativas de la sociedad.

Referencias

-Baptista, Wilson, Galliers, & Bynghall. (2016) Social media and the emergence of reflexiveness as a new capability for open strategy. Long Rage Planning. Doi:10.1016/j.lrp.2016.07.005

-Castells, M. El panóptico digital. Revista Vanguardia Dossier No.63, pp 74-77. Barcelona.

-Enter.co. (2016) El gobierno se quiere montar en el bus del 'Big Data'. Revista Enter.co, No.205. pp 56-57. Bogotá.

Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (2017) Disponible en https://unctad.org/es/Paginas/Home.aspx

-Falkheimer, Heide, Simonsson, Zerfass & Verhoeven. (2016) Doing the rigth things or doing things right? Paradoxes and Swedish communication professionals´roles and challenges, Corporate Communications: An International Journal, 21 (2), 142-159.

-Islas, O. (2011). La sociedad de la ubicuidad, los prosumidores y un modelo de comunicación para comprender la complejidad de las comunicaciones digitales. Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación, 7.

-Latinombarómetro (2018) Informe 2018. Corporación Latinobarómetro. Banco de datos en línea. Disponible en www.latinbarómetro.org Santiago de Chile, Chile.

-Moreno, A., Molleda, J. C., Athaydes, A., Suárez, A.M, Herrera, M., Nobell, A. (2017). Latin American Communication Monitor 2016-2017.Tendencias en comunicación estratégica: Big Data, Automatización, Engagement, Influencers, Coaching y Competencias. Resultados de una encuesta en 17 países. Madrid, España: EUPRERA-Dircom.

-Moreno, A., Molleda, J.C., Álvarez Nobell, A., Herrera, M., Athaydes, A. y Suárez, A.M. (2018-2019) Comunicación estratégica y sus retos: fake news, confianza, información para la toma de decisiones, liderazgo y compromiso laboral. Resultados de una encuesta en 19 países. Bruselas & Madrid: EUPRERA/Dircom.

-Plowmann, Wakefield, & Winchel. (2015) Digital publics: Tracking and reaching them. Public Relations Review. Doi:10-1016/j.pubrev.2014.12.007

-Revista P&M. (2018) Renato Fernández, Director Creativo de

TBWA/Ciat/Day Los Ángeles (citado en P&M, 2018, p.40 Bogotá.

Comunicação e Memória institucional, social e coletiva: abordagens da produção acadêmica brasileira

Comunicación y memoria institucional, social y colectiva: enfoques a la producción académica brasileña

Communication and Memory Institutional, Social and Collective: approaches of Brazilian academic production

Cláudia Peixoto de Moura[7]

Resumen: O estudo aborda as dimensões Comunicação, como área do conhecimento, e Memória, nas qualificações Institucional, Social, Coletiva, envolvendo organizações dos três setores da sociedade (público, privado, não governamental). Para a análise foram consideradas as teses de doutorado e as dissertações de mestrado defendidas em Programas de Pós-Graduação em Comunicação, de instituições de ensino superior brasileiras. A produção acadêmica foi analisada no período 2013-2016, que se refere à última avaliação quadrienal dos Programas de Pós-Graduação, mediante um processo definido por um organismo estatal do país. Os resultados revelam que a produção acadêmica na área de Comunicação prioriza a memoria coletiva, como uma qualificação mais abordada nos trabalhos, além de não apresentar um número expressivo de vínculos com organizações nas pesquisas desenvolvidas.

Palabras Clave: Comunicação, Memória, Produção acadêmica, Organizações

Abstract: The study addresses the dimensions Communication, as an area of knowledge, and Memory, in Institutional, Social, Collective the qualifications, involving organizations from

[7] Professora titular do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS. Doutora em Ciências da Comunicação, pela Escola de Comunicações e Artes - ECA, da Universidade de São Paulo – USP (2000), com Pós-Doutorado na Universidade de Coimbra - UC (2009), apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul - FAPERGS; e em Ciências da Comunicação, na ECA/USP (2015). Brasil. E-mail: cpmoura@pucrs.br.

the three sectors of society (public, private, non-governmental). For the analysis, doctoral theses and master's dissertations defended in Postgraduate Programs in Communication, from Brazilian higher education institutions were considered. Academic production was analyzed in the period 2013-2016, which refers to last the four-year evaluation of Graduate Programs, through a process defined by country's government agency. The results reveal that academic production in the area of Communication prioritizes collective memory, as a qualification more addressed in the works, in addition to not present an expressive number of links with organizations in the researches developed.

Key words: Communication, Memory, Academic production, Organizations

Tema delimitado e objetivo do estudo

A proposta aborda as dimensões Comunicação, como área do conhecimento, e Memória (institucional, social e coletiva) e sua relação com a produção acadêmica no Brasil. Esta relação é relevante por necessitar de um olhar interdisciplinar, caracterizando a temática como pouco explorada em termos de pesquisa no campo comunicacional. A questão da Memória está vinculada a uma Comunicação planejada e direcionada aos públicos envolvendo organizações públicas, privadas e não governamentais. Trata-se de um recurso estratégico baseado em informações armazenadas e disponibilizadas que são referências para as identidades de um passado, presente e futuro.

A narrativa da trajetória no tempo fortalece a memória e consolida os vínculos estabelecidos entre os públicos, as instituições e a sociedade, assim como possibilita a humanização e o conhecimento através dos saberes produzidos sobre as organizações. Com este olhar, a formação na área da Comunicação, em nível de pós-graduação, tem possibilitado estudos acadêmicos com as referidas temáticas, envolvendo enfoques diversos para a construção da memória comunicada mediante a análise de produtos e acontecimentos. Nesse sentido, é possível apontar a contribuição dos Programas de Pós-Graduação, stricto sensu, para a formação de pesquisadores e

suas práticas observadas em teses de doutorado e dissertações de mestrado, embasadas no conteúdo de arquivos e de organizações.

Há quase 50 instituições de ensino superior no Brasil que possuem Programas de Pós-Graduação com cursos de Doutorado, de Mestrado Acadêmico e de Mestrado Profissional, conforme os dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que é uma fundação do Ministério da Educação (MEC). Os doutorandos e mestrandos de cada uma destas instituições de ensino superior desenvolvem projetos de pesquisa como trabalho de conclusão de seus cursos para a obtenção dos títulos acadêmicos. Analisar a produção acadêmica brasileira oriunda destes Programas nas dimensões Comunicação, como área do conhecimento, e Memória, nas qualificações institucional, social e coletiva, envolvendo organizações dos três setores da sociedade é o objetivo do presente artigo.

Conceituação proposta para o estudo

A dimensão 'memória' foi trabalhada, analisando a produção acadêmica a respeito da temática abordada na área de Comunicação. A passagem da memorização para a documentação envolve a oralidade e a escrita, em diferentes suportes ao longo do tempo, dependendo da tecnologia do momento. A narrativa é a comunicação de um acontecimento, de forma organizada, possibilitando explicações além de descrições. Os materiais de memória podem ser apresentados como documentos, mas também como monumentos, revelando o passado, as relações de poder, a apropriação dos dados, a crítica do pesquisador.

Le Goff (1990) registra que a história está baseada nos dados referentes aos costumes, às instituições, à cultura e às relações de poder em uma sociedade, sendo a 'ciência do tempo'. Há diferentes concepções da dimensão 'tempo' que estão relacionadas aos registros de fatos históricos. Os meios de comunicação, principalmente a imprensa, têm um papel relevante para a produção documental sobre a sociedade. "O estudo da memória social é um dos meios fundamentais de abordar os problemas do tempo e da história, relativamente aos quais a memória está ora em retraimento, ora em

transbordamento" (1990, p. 426). Ainda segundo o autor, "o que sobrevive não é o conjunto daquilo que existiu no passado, mas uma escolha efetuada quer pelas forças que operam no desenvolvimento temporal do mundo e da humanidade, quer pelos que se dedicam à ciência do passado e do tempo que passa..." (1990, p. 535).

Os elementos constitutivos da memória estão baseados em três critérios, conforme registra Pollak (1992). Esses critérios, "conhecidos direta ou indiretamente, podem obviamente dizer respeito a acontecimentos, personagens e lugares reais, empiricamente fundados em fatos concretos. Mas pode se tratar também da projeção de outros eventos" (1992, p. 202). Possibilitam indicar se a memória é individual ou coletiva, mediante aspectos abordados no artigo do autor, cujos elementos foram sistematizados em um quadro:

Acontecimentos	Personagens	Lugares	Especificidades da memória
Vividos pessoalmente	Encontradas na vida	Ligados à lembrança pessoal	Memória individual
Vividos pelo grupo	Transformadas indiretamente em conhecidas	Transformados indiretamente em conhecidos	Memória de um grupo
Vividos pela coletividade que a pessoa pertence	Não pertencentes ao espaço-tempo da pessoa	Não relacionados ao tempo cronológico	Memória de um povo, de uma coletividade

Quadro 1 - Elementos constitutivos da memória segundo Pollak. Fonte: a autora com base em Pollak (1992, p. 201-202)

A memória coletiva, na concepção de Halbwachs (1990), é um processo de reconstrução, devendo ser analisada levando-se em consideração dois aspectos: o primeiro refere-se ao fato de que não se trata de uma repetição linear dos acontecimentos e vivências no contexto de interesses atuais; por outro lado, se diferencia dos acontecimentos e vivências que podem ser evocados e localizados em

um determinado tempo e espaço envoltos num conjunto de relações sociais. Para este, a lembrança necessita de uma comunidade afetiva, cuja construção se dá mediante o convívio social que os indivíduos estabelecem com outras pessoas ou grupos sociais - a lembrança individual é então baseada nas lembranças dos grupos nos quais esses indivíduos estiveram inseridos.

Maurice Halbwachs (1990) distingue memória coletiva e memória individual conforme o passado é organizado sob a forma de lembrança. Se o passado for resguardado em torno de uma determinada pessoa, que vê esse passado do seu ponto de vista, trata-se de uma memória individual, interior ou pessoal. Segundo o autor, a "memória individual é um ponto de vista sobre a memória coletiva", sendo que o "ponto de vista muda conforme o lugar" ocupado, e o mesmo lugar também se altera de acordo com as relações mantidas pelas pessoas. Há "uma combinação de influências" que são "de natureza social" (p. 51). "A memória individual pode [...] apoiar-se sobre a memória coletiva. [...] A memória coletiva [...] envolve as memórias individuais, mas não se confunde com elas" (p. 53).

Já, a memória de organizações, de acordo com a definição de Paulo Nassar[8], está registrada em um verbete no dicionário de área: "Memória organizacional que tem a potência de organizar a experiência da organização principalmente em suas relações sociais, em suas relações de trabalho e de consumo. E que traz em seu processo de evocação e de produção narrativa os sentidos e os significados de uma trajetória organizacional e de sua responsabilidade histórica" (2018, p. 88). Nesse sentido, o processo envolve diversas possibilidades de fundamentos para as narrativas produzidas que ocorrem no ambiente histórico de uma instituição, empresa, organização.

Igualmente, Karen Worcman aborda a dimensão 'memória' direcionada às organizações como um grande desafio. "Trabalhar a Memória Empresarial não é simplesmente referir-se ao passado de uma empresa. Memória Empresarial é, sobretudo, o uso que uma empresa faz da sua História. E dependerá da forma de

[8] Nassar defendeu uma tese de doutorado sobre a questão na USP e, posteriormente, publicou sua produção acadêmica em livro, no ano 2008.

perceber e valorizar sua própria história que as empresas podem aproveitar (ou perder) a oportunidade...." (2004, p. 23) de agregar algo à própria atividade da organização. A relação entre memória e organizações é o foco do estudo, aproximando a temática com os três setores da sociedade.

Estratégias metodológicas adotadas

Para o levantamento[9] desta produção foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental, possibilitando um panorama dos estudos desenvolvidos com as dimensões indicadas, defendidas em Programas de Pós-Graduação existentes na área de Comunicação, nível stricto sensu, em universidades brasileiras. A seleção dos Programas de Pós-Graduação foi realizada a partir do documento existente no Portal da CAPES, considerando a avaliação quadrienal referente ao período 2013-2016. Os resultados da avaliação apresentam-se mediante notas atribuídas com base em determinados critérios, sendo levantados os cursos que obtiveram os graus entre 3 (nota mínima) e 7 (nota máxima). A próxima avaliação será relativa ao período 2017-2020.

As teses de doutorado e as dissertações de mestrado foram levantadas no Portal da CAPES (http://www.capes.gov.br), que concentra os trabalhos defendidos entre os anos de 1987 a 2017, cujas informações são de responsabilidade dos Programas de Pós-Graduação. Para esta etapa do estudo foram consideradas as teses e as dissertações finalizadas entre 2013 e 2016, por ser um período relativo à referida avaliação. A pesquisa foi refinada pelos tópicos - Grande Área do Conhecimento: Comunicação e Informação; e Área do Conhecimento: Comunicação, conforme classificação adotada no Brasil, e ainda pelo assunto Memória. Essa busca com os critérios apontados resultou em 371 teses e dissertações existentes no acervo da CAPES.

Como há várias incidências, foi realizada uma seleção das teses e das dissertações levantadas, cujos critérios incluíram o termo Memória no título dos trabalhos, ou

[9] O estudo contou com o apoio de Laís Gabriele Dapper Soares, bolsista de iniciação científica, edital PIBIC/CNPq/PUCRS – 2018/2019, do Curso de Jornalismo da Escola de Comunicação, Artes e Design – FAMECOS, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS.

nas palavras-chave, ou no resumo, resultando em 77 referências. Convém salientar que seis trabalhos não foram encontrados quando o levantamento das produções acadêmicas aconteceu nas bibliotecas das universidades (acervos digitais). Posteriormente, ocorreu o arquivamento (por ano) dos resumos das produções acadêmicas selecionadas, assim como a construção de um banco de dados, contendo os seguintes registros: autor, título do trabalho, ano de defesa, nome da instituição de ensino superior (IES), localidade da IES, tipo de trabalho (dissertação/tese), qualificação da dimensão 'memória', tipo de organização (pública, privada, não governamental), bibliografia de base, tópico do trabalho onde está o conceito ou a qualificação de memória.

Também foi adotada a análise de conteúdo para sistematizar os dados obtidos, conforme as qualificações observadas nos trabalhos. O estudo foi encaminhado em duas etapas: a) a primeira etapa está relacionada exclusivamente à produção acadêmica que apresenta uma temática específica - a Memória Institucional (incluindo os termos empresarial e organizacional); b) a segunda etapa ampliou este horizonte, também elencando neste mapeamento a produção acadêmica incluindo as qualificações Memória Social e Memória Coletiva, que muitas vezes são encontradas em teses e dissertações cujo objeto empírico abrange organizações dos três setores da sociedade (organizações públicas, privadas e não governamentais).

O resultado da primeira etapa revelou que a temática da Memória Institucional ocorreu em somente cinco teses e dissertações. Esse fato gerou uma ampliação do objetivo para a segunda etapa. Esta ampliação possibilita uma visão da produção científica relacionada à memória de organizações, fundamentada em abordagens que contemplem os conceitos norteadores – institucional, social e coletivo. É relevante apontar que em muitas teses e dissertações selecionadas, de acordo com os critérios estabelecidos, não há uma clareza em relação ao conceito ou à qualificação do termo Memória que foi adotado pelo autor do trabalho. Para o entendimento dos diversos significados e qualificações atribuídas à memória na produção acadêmica, houve uma conceituação proposta para o estudo.

O projeto ainda está em desenvolvimento e faz parte de um estudo maior, direcionado a um mapeamento da produção científica resultante dos Programas de Pós-Graduação no Brasil, existentes em Comunicação. As dimensões Comunicação, como área do conhecimento, e Memória, nas qualificações institucional, social e coletiva, apresentam uma relação emergente que foi sistematizada no banco de dados elaborado, possibilitando uma análise das pesquisas desenvolvidas na área. A produção acadêmica resultante de estudos com a referida relação pode contribuir para um mapeamento das interfaces existentes no campo da Comunicação.

Resultados e conclusões provisórias

Após o levantamento da produção acadêmica sobre a temática no portal da CAPES, a coleta de dados considerando os textos encontrados nos repositórios virtuais, a sistematização dos dados com base em diversos aspectos relacionados às teses e às dissertações, foi possível elaborar tabelas contendo valores absolutos e percentuais que revelam a situação da dimensão 'memória' nos trabalhos defendidos no período de 2013-2016, em programas de pós-graduação no Basil. O referido período se refere à avaliação quadrienal realizada pela CAPES, mencionada anteriormente, cuja próxima rodada irá abranger os anos 2017-2020, a ser divulgada em 2021.

Um banco de dados foi elaborado, com diversas entradas de informação, possibilitando a construção de tabelas simples e cruzadas. Para o presente artigo, foram selecionadas algumas tabelas que demonstram os resultados vinculados ao objetivo traçado, constituindo a primeira e a segunda etapas do estudo. Há muitos dados que podem gerar outras análises, sendo prevista uma terceira etapa de caráter qualitativo, na medida em que a bibliografia adotada para a produção acadêmica será analisada. Portanto, o artigo faz parte de um projeto ainda em desenvolvimento, que registra resultados parciais para um panorama a respeito da temática.

As representações apresentadas a seguir estão baseadas nos dados obtidos, envolvendo determinados aspectos selecionados. São eles: anos de defesas dos trabalhos, estados nos quais os

trabalhos foram desenvolvidos, tipo de trabalho entre dissertações de mestrado e teses de doutorado, qualificações da dimensão 'memória' registradas nos trabalhos, tipo de organização que compõe o objeto de estudo, e, a relação entre as qualificações da dimensão 'memória' adotadas e o tipo de organização indicado para a análise desenvolvida na dessertação/tese. As tabelas contendo as variáveis, alguns breves apontamentos sobre os dados e algumas observações a respeito dos achados se encontram na sequência.

Ano	Valor absoluto	Valor percentual
2013	19	27%
2014	16	23%
2015	19	27%
2016	17	24%
Total	71	100%

Tabela 1 – Ano de defesa dos trabalhos. Fonte: a autora

É possível observar uma constância ao longo dos quatro anos selecionados em termos de escolha da temática para os trabalhos. O fato de haver uma distribuição quase igual nesse período tornou o estudo mais revelador nas outras variáveis. Em outras palavras, o ano de defesa dos trabalhos não modificou ou influenciou qualquer alteração nas outras variáveis determinadas para o estudo.

UF	Valor absoluto	Valor percentual

SP	34	48%
RS	14	20%
MG	7	10%
RN	4	6%
DF	3	4%
CE	2	3%
PI	2	3%
RJ	2	3%
BA	1	1%
PE	1	1%
SC	1	1%
Total	71	100%

Tabela 2 - Estado de origem dos trabalhos. Fonte: a autora

UF: SP-São Paulo; RS-Rio Grande do Sul; MG-Minas Gerais; RN-Rio Grande do Norte; DF-Distrito Federal; CE-Ceará; PI-Piauí; RJ-Rio de Janeiro; BA-Bahia; PE-Pernambuco; SC-Santa Catarina.

A unidade federativa (UF) foi registrada na tabela, assim como a sigla dos estados brasileiros nos quais os trabalhos foram desenvolvidos e defendidos nos programas de pós-graduação. Os estados de São Paulo (SP) e do Rio Grande do Sul (RS) possuem mais de dois terços do total de trabalhos com a temática. Esse fato não presume que os dois estados valorizem mais a dimensão 'memória' do que os outros. Na verdade, esse fenômeno é fruto da maior quantidade de trabalhos defendidos sobre o assunto na área de Comunicação, durante o período selecionado. Além disso, há mais programas de pós-graduação em SP e no RS do que em outros estados mencionados, ocasionando mais oportunidades para o desenvolvimento da temática.

Dissertação/ Tese	Valor absoluto	Valor percentual
Dissertação	54	76%
Tese	17	24%
Total	71	100%

Tabela 3 - Tipo de trabalho. Fonte: a autora

Os trabalhos estão divididos em dissertações de mestrado e teses de doutorado. Aproximadamente, há três dissertações para cada uma tese sobre a temática, no período estudado. Uma das causas para esse efeito é o número menor de estudantes em um curso de doutorado, resultando em uma contribuição inédita identificada como tese centrada na dimensão 'memória'. Em contrapartida, um volume maior de mestrandos disserta a respeito da temática, nos vários cursos de pós-graduação existentes no território brasileiro.

Memória e suas qualificações	Valor absoluto	Valor percentual
Memória coletiva	41	58%
Outras qualificações de memória	15	21%
Memória social	6	8%
Memória institucional/ empresarial/organizacional	5	7%
Memória individual	4	6%
Total	71	100%

Tabela 4 – Qualificações da dimensão 'memória' nos trabalhos. Fonte: a autora

Na grande maioria das dissertações de mestrado e das teses de doutorado, as qualificações da dimensão 'memória' foram reveladas em seus títulos, resumos ou introduções. A qualificação de 'memória coletiva' demonstrou ser a mais adotada

em relação às outras especificações, compondo mais da metade dos trabalhos. Há outras variadas qualificações que não foram especificadas nessa etapa do estudo. Mas também ocorreu a emergência da qualificação 'memória individual', que foi identificada em quatro produções acadêmicas. Merece registro a qualificação 'memória institucional / empresarial / organizacional' que motivou o projeto, observada em cinco trabalhos, sendo três desenvolvidos em programas de pós-graduação no Rio Grande do Sul e dois em São Paulo. O quadro a seguir revela mais detalhes sobre os cinco produções acadêmicas mencionadas[10].

Ano de defesa	Tipo de trabalho	Instituição de Ensino Superior	Especificação da dimensão
2013	Dissertação	PUCRS	Memória Empresarial
2015	Tese	PUCRS	Memória Institucional
2015	Tese	Unisinos	Memória Organizacional
2016	Dissertação	USCS	Memória Institucional
2016	Dissertação	UNESP-Bauru	Memória Organizacional

Quadro 1 – Registros da qualificação memória institucional/empresarial/organizacional. Fonte: a autora

PUCRS: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (RS); Unisinos: Universidade do Vale do Rio dos Sinos (RS); USCS: Universidade Municipal de São Caetano do Sul (SP); UNESP-Bauru: Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho-campus Bauru (SP).

[10] Uma exposição sobre os trabalhos com essa qualificação ocorreu no XI Encontro Nacional de História da Mídia, no período de 08 a 10 de junho de 2017, na Universidade Presbiteriana Mackenzie, em São paulo – SP, ocasião em que foram divulgados alguns resultados da primeira etapa do estudo.

Exatamente por haver somente cinco trabalhos com a qualificação vinculada aos interesses institucionais (igualmente – empresariais / organizacionais), foi realizada mais uma busca envolvendo possíveis organizações relacionadas às qualificações de 'memória coletiva' e de 'memória social'. O resultado da referida busca demonstrou a existência de especificações como 'memória individual' e outras qualificações que serão oportunamente analisadas, juntamente com as organizações elencadas para os trabalhos.

Tipo de organização	Valor absoluto	Valor percentual
Organização privada	17	24%
Organização pública	5	7%
Sem organização definida	49	69%
Total	71	100%

Tabela 5 - Tipo de organização do trabalho. Fonte: a autora

As organizações podem ser classificadas de acordo com os setores da sociedade – organizações públicas, organizações privadas, organizações não governamentais. A produção acadêmica sobre a temática, no período selecionado, revelou que a maioria dos trabalhos não possui uma organização definida, pois está direcionada a lugares. Entre as organizações identificadas, as caracterizadas como privadas representam quase um quarto das dissertações e teses defendidas.

É possível realizar um cruzamento entre o tipo de organização e as qualificações da dimensão 'memória'. A próxima tabela apresenta o referido cruzamento, sendo o seu percentual calculado com base nos 71 trabalhos selecionados.

Tipo de organização / Memória e suas qualificações	Sem organização definida		Organização Privada		Organização Pública		Total	
	VA	V%	VA	V%	VA	V%	VA	V%
Memória coletiva	30	42%	9	13%	2	3%	41	58%
Outras qualificações de memória	11	15%	3	4%	1	1%	15	21%
Memória social	4	6%	0	0%	2	3%	6	8%
Memória institucional/ empresarial/organizacional	0	0%	5	7%	0	0%	5	7%
Memória individual	4	6%	0	0%	0	0%	4	6%
Total	49	69%	17	24%	5	7%	71	100%

Tabela 6 – Tipo de organização X qualificações da dimensão 'memória' nos trabalhos. Fonte: a autora

Há vários apontamentos a respeito da tabela com o cruzamento realizado, que serão registrados a partir da qualificação de memória geradora do estudo.

A produção acadêmica direcionada à memória institucional / empresarial / organizacional apresenta somente uma relação com as organizações privadas (7%).

Os trabalhos voltados à memória individual também só possuem um vínculo com objetos de estudo sem uma organização definida (6%).

Já as teses e as dissertações contendo a temática memória social estão em sintonia com os trabalhos sem organização definida (6%) e também com as organizações públicas (3%).

Outras qualificações de memória podem ser observadas na produção acadêmica sem organização definida (15%), assim como em organizações privadas (4%) e em organizações públicas (1%).

Com o maior volume de trabalhos, a memória coletiva possui uma relação com a produção acadêmica sem organização definida (42%), mas também com organizações privadas (13%) e organizações públicas (3%). A memória coletiva demonstra uma hegemonia sobre

as qualificações de memória especificadas no estudo.

Considerando as teses e as dissertações sem organizações definidas, a qualificação de memória coletiva (42%) é privilegiada, sendo seguida por outras qualificações de memória (15%) além de memória social e de memória individual com o mesmo percentual (6%). A memória institucional / empresarial / organizacional não foi contemplada.

Ambas organizações, públicas e privadas, não possuem um vínculo com a memória individual nos trabalhos selecionados.

E contendo valores percentuais baixos estão as organizações públicas e sua relação com a memória coletiva e a memória social (ambas - 3%), seguidas de outras qualificações de memória (1%). Salienta-se que as qualificações de memória institucional / empresarial / organizacional e de memória individual não fazem parte dos trabalhos que envolvem organizações públicas.

As organizações privadas apresentam uma relação com a memória coletiva (13%), a memória institucional / empresarial / organizacional (7%) e outras qualificações de memória (4%). Não são abordadas a memória social e a memória individual.

Para finalizar, é relevante observar que além da memória institucional / empresarial / organizacional possuir um vínculo com as organizações privadas nos cinco trabalhos levantados, igualmente a qualificação de memória coletiva traz uma relação com as organizações privadas que pode ser analisada numa perspectiva institucional. Essa é uma oportunidade para realizar uma análise mais aporfundada nas nove teses e dissertações que apresentam o referido vínculo e, talvez, mais elementos para um estudo promissor.

A análise da produção acadêmica brasileira envolvendo as dimensões Comunicação, como área do conhecimento, e Memória, nas qualificações institucional, social e coletiva, foi realizada. Esses são os resultados e as conclusões provisórias, uma vez que ainda há um caminho a ser trilhado. As qualificações de memória – institucional, social e coletiva, mais a individual que emergiu dos achados, foram abordadas na pesquisa desenvolvida dentro da área de Comunicação, revelando aproximações, vínculos, relações entre as dimensões adotadas e a produção acadêmica brasileira.

Referências

BARDIN, L. (s.d.). *Análise de conteúdo.* Lisboa: Edições 70.

HALBWACHS, M. (1990) *A Memória Coletiva.* São Paulo: Edições Vértice, 1990.

LE GOFF, J. (1990) *História e Memória.* Campinas, SP: Editora da UNICAMP.

Memória Institucional, Narrativas e Storytelling (Dossiê) (2014). *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.* São Paulo, v. 11, n. 20.

NASSAR, P. (2008) *Relações Públicas na construção da realidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações.* São Paulo: Difusão.

POLLAK, M. (1992) Memória e identidade social. In: *Estudos Históricos.* Rio de Janeiro, v. 05, n. 10, p. 200-212.

NASSAR, P. Memória Organizacional. (2018) In: SCHEID, Daiane; MACHADO, Jones; PÉRSIGO, Patrícia Milano (Orgs.). *Estrato de Verbetes - Dicionário de Comunicação Organizacional.* Santa Maria: Facos-UFSM, p. 88.

WORCMAN, K. (2004) Memória do Futuro: um desafio. In: NASSAR, Paulo. *Memória de Empresa:* História e Comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações. São Paulo: Aberje Editorial, p. 23-30.

Comunicación organizacional en Uruguay: situación del rol profesional

Comunicação organizacional no Uruguai: situação do papel profissional.

Organizational communication in Uruguay: situation of the practitioner role.

Mónica Arzuaga Williams[11]

Resumen: La investigación se realizó con una encuesta a 215 profesionales de la comunicación organizacional en Uruguay. Describe los roles de los profesionales que trabajan en diferente tipo de organizaciones. Además, se estudian las funciones de la comunicación organizacional y la percepción sobre sus resultados. Se concluye sobre la importancia del tipo de organización para distinguir entre roles profesionales, que la carrera profesional y el sexo del profesional inciden en el tipo de rol y las tareas realizadas. Se observa que el predominio de las funciones de comunicación organizacional externa debilita los resultados alcanzados en comunicación interna.

Palabras Clave: Comunicación organizacional; Rol profesional; Función de la comunicación

Abstract: The survey was conducted on 215 professionals of organizational communication in Uruguay. It describes the roles of professionals working in different types of organizations. In addition, it examine the functions of organizational communication and the perception of their results. It concludes that the professional career, the type of organization and the sex of the professional affect the type of role and professional tasks. The predominance of external

[11] Mónica Arzuaga-Williams, Universidad Católica del Uruguay - Universidad de Málaga, Magister y candidata a doctora, Uruguay – España, marzuaga@ucu.edu.uy

organizational communication functions weakens the results achieved in internal communication.

Key words: Organizational communication; Practitioner role; Communication function

Tema central

A diferencia de otros países, donde la profesión inició en las primeras décadas del siglo XX _impulsada por políticas gubernamentales, las instituciones reguladoras o por influencia de las grandes empresas_ los primeros registros de la profesión en Uruguay son de la década del 60 y están vinculados a las organizaciones públicas y, en particular, la función en tareas de ceremonial, protocolo y relación con la prensa. Con esta perspectiva se crea oficialmente en 1968 la Asociación Uruguaya de Relaciones Públicas.

Tres décadas después, en 1994, se inicia el primer programa universitario en comunicación organizacional y es con sus graduados que comienza el crecimiento dinámico y sostenido del ejercicio profesional en organizaciones privadas con y sin fines de lucro. En el 2004 surge el primer posgrado en comunicación organizacional. Actualmente cuatro universidades (de un total de siete universidades oficiales) ofrecen formación de grado o postgrado en el campo disciplinar.

Desde 2013, además, funciona la Asociación Uruguaya de Comunicadores Organizacionales, cuya misión es la consolidación de la profesión en el país.

A pesar de que en Uruguay existe una asociación profesional con 50 años de historia y de que la primera formación universitaria cumplió 25 años, aún no se ha realizado ninguna investigación con base empírica que dé cuenta de la profesión en el país. Por ello, esta investigación tuvo como finalidad describir la situación general en cuanto al desempeño del rol entre los profesionales de la comunicación organizacional en Uruguay.

Objetivos. Para cumplir con esta finalidad, se plantearon las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las organizaciones y cómo son las unidades en las que se desempeñan los comunicadores organizacionales de Uruguay?

¿Qué funciones de comunicación organizacional priorizan las organizaciones en

las que se desempeñan comunicadores organizacionales?

¿Cuáles son los roles que desempeñan los comunicadores organizacionales en Uruguay?

Caracterización del estudio. Según una revisión realizada en 2017, con las publicaciones científicas presentes en las colecciones de *Web of Science* (Arzuaga-Williams, 2017), la mayoría de las investigaciones sobre el rol de los profesionales son descriptivas y se ocupan del desempeño del rol profesional, es decir, la descripción de lo que hacen los profesionales. Dentro de este conjunto sobresalen dos preocupaciones recurrente en las investigaciones. Por un lado, las tensiones y los conflictos entre roles profesionales, con especial foco en la tensión entre comunicación organizacional y periodismo, y en la diferenciación del alcance del rol entre el publicista y el comunicador organizacional. Por otro, se encuentran numerosas investigaciones empíricas sobre las competencias requeridas para desempeñar el rol.

Un pequeño número de artículos presentan resultados de investigaciones sobre cómo varía el rol según otras variables organizacionales como por ejemplo el estilo de liderazgo que predomina en la organización, o según variables sistémicas, como la cultura nacional o el sistema sociopolítico. Otro conjunto pequeño de investigaciones estudia cómo se construye y evoluciona el rol del profesional a lo largo del tiempo, por la acción de las instituciones de formación o de representación gremial, por ejemplo. Estas investigaciones requieren diseños de investigación costosos y complejos con enfoques correlacionales o explicativos los primeros, o con estudios diacrónicos o longitudinales, los segundos. Probablemente esto explique el escaso número de estas investigaciones en la literatura revisada.

En lo que respecta a la tipología de roles profesionales presente en los artículos de la revisión, la casi totalidad de los artículos proponen investigaciones empíricas que aplican o derivan del modelo propuesto por Glen M. Broom y David M. Dozier (Broom & Dozier, 1986; Dozier & Broom, 1995 y 2006). Estos autores plantean dos roles fundamentales para la profesión: el rol gerencial y el rol técnico.

Una profundización más reciente de este modelo fue propuesta por el equipo de investigadores liderados por Danny Moss (Moss, Warnaby & Newman, 2000; Moss &

Green, 2002; DeSanto & Moss, 2005; Moss, Newman & DeSanto, 2005; DeSanto, Moss & Newman, 2007). Los resultados de las investigaciones de estos autores, focalizadas solo en el rol gerencial, indican que los roles no pueden ser universales, es decir, iguales en toda situación independiente de su contexto, ni exhaustivos, es decir, dar cuenta de la totalidad de tareas del profesional. Para los autores, el desempeño del rol profesional en relaciones públicas o comunicación organizacional, es contingente a varios factores, entre ellos, los propios del tipo de organización como su estructura o el sector al que pertenece, y los factores que dependen del estilo de liderazgo en la organización, en particular la visión y las expectativas que la dirección tenga sobre el aporte de la comunicación organizacional. También influyen los factores que derivan de la función que desarrolle el profesional, por ejemplo, si se ocupa de la comunicación interna o externa, el cargo y la jerarquía que tiene el profesional, el tamaño de la unidad en la que se desempeña. Y, por supuesto, también inciden los factores personales del profesional como sus preferencias y sus habilidades.

En lo que respecta a América Latina, las investigaciones realizadas en la región tienen escasa presencia en las bases científicas de *Web of Science*. Como afirman Mellado y Barría, "la abundante investigación sobre los roles profesionales en relaciones públicas desarrollado en Estados Unidos y Europa contrasta con los escasos trabajos teóricos y empíricos que existen sobre estos temas en América Latina" (Mellado y Barría, 2012, p. 446) y estos trabajos llegan menos a las bases científicas en las que predomina el idioma inglés. Vásquez y Marroquín Velásquez (2015) señalan que una particularidad en la región es que se trata de una comunidad académica que publica fundamentalmente en español y en portugués.

En la producción de conocimiento sobre el rol del profesional en América Latina destaca el liderazgo de Brasil, fuertemente relacionado con la temprana consolidación de la profesión en ese país (Krohling, 2011 y 2015; Nassar, De Farias & de Oliveira, 2016).

Una particularidad de las investigaciones sobre el rol profesional en la región ha sido el enfoque axiológico de los estudios centrados en la influencia del rol del profesional en el sistema social y

político (Molleda, 2002; Molleda & Suárez, 2003, Molleda & Ferguson, 2004) y en especial en el desarrollo y el cambio social de la región (Marroquín, Velásquez & Ángel, 2016).

También se observa una preocupación en la región por la influencia del sistema en el ejercicio del rol profesional, tanto desde los factores culturales como de los frecuentes cambios económicos y políticos de la región (Ferrari, 2003; Molleda & Athaydes, 2003; Molleda & Moreno, 2006; Molleda & Suárez, 2005, Vásquez & Taylor, 1999).

Especial mención como aporte al conocimiento sobre el rol profesional merecen las investigaciones realizadas con base en los resultados del *Latin American Communication Monitor* (Molleda, Moreno, Athaydes & Suárez, 2010; Suárez, Moreno & Molleda, 2016; Molleda, Moreno & Navarro, 2017) que al igual que el original europeo, genera información empírica de referencia sobre el desempeño de rol profesional en varios países de la región.

Para analizar las funciones de la comunicación organizacional se tomaron como base los modelos de Mariluz Restrepo (1995), Hutton (1999) y Van Ruler (2004) que proponen, con matices entre ellos, una propuesta de tres dimensiones que ordenan las funciones que aplican tanto en la comunicación interna como externa de las organizaciones. Estas son: la dimensión información, que refiere a la generación, distribución, control de los datos que circulan dentro de la organización y entre esta y su entorno; la dimensión de las relaciones, que se basa en generar relaciones y facilitar el relacionamiento con los públicos externos y entre los miembros de la organización; y la dimensión de la persuasión, en la que se busca generar interés, persuadir a los públicos tanto internos como externos, para que compartan el propósito de la organización y la representación que de ella se ofrece a través de la comunicación, y para lograr una influencia positiva de los públicos con respecto a la organización.

Metodología. De acuerdo a la revisión bibliográfica la casi totalidad de las investigaciones empíricas realizadas sobre el rol de los profesionales en comunicación organizacional son exploratorias o descriptivas. Unas pocas investigaciones cuentan con diseños correlacionales. Por otra parte, a la fecha de realizar esta investigación (2019), en Uruguay no existía ninguna investigación empírica sobre el

tema y ninguna sobre el campo profesional de la comunicación organizacional en general.

Por estas dos razones se optó por una investigación con diseño no experimental descriptivo para medir, de manera independiente, las dimensiones seleccionadas sobre el rol del profesional y establecer algunas relaciones con variables básicas sin pretender aproximar correlaciones.

La población estudiada fueron las personas que al momento de realizar la encuesta se desempeñaban como comunicadores organizacionales en Uruguay.

En una primera fase de la investigación se realizó una serie de 9 entrevistas semi estructuradas a profesionales de la comunicación organizacional con más de 10 años de experiencia. Como resultado de esta fase de entrevistas se ajustó la denominación de roles que proponen diversas investigaciones revisadas y se ajustaron al país los contenidos de las tareas, el alcance temporal y la responsabilidad de esos roles.

A continuación, se realizó una encuesta auto administrada en línea en la plataforma Qualtrics. Para la construcción de la base se contó con un listado inicial de profesionales de comunicación organizacional de 350 contactos y se completó con la técnica de bola de nieve. Se tomó para el análisis estadístico 215 casos válidos: personas en actividad que al momento de la encuesta (febrero-marzo 2019) sus tareas eran de comunicación organizacional, sin importar cuál fuera la denominación de su cargo.

El análisis de los datos se realizó en SPSS y R. Como el diseño fue no experimental y la muestra no probabilística solo se aplicó estadística descriptiva.

Principales resultados. Al igual que otras investigaciones, en Uruguay también se observa que los profesionales tienen un rol principal, pero realizan tareas de otros roles. Es decir, los roles no son mutuamente excluyentes. También, como es esperable, los roles gerenciales son más frecuentes en los niveles jerárquicos más altos y los técnicos en los más bajos.

Pero a diferencia de otros estudios, en el rol gerencial se observa con claridad una distinción en el desempeño de dos sub tipos de rol. Por un lado, el gerencial-decisor cuya responsabilidad final es sobre decisiones y resultados, generalmente medibles a largo plazo. Es un rol

desempeñado principalmente por hombres (42,6% entre los hombres frente a un 21,5% entre las mujeres). Por otro lado, el rol gerencial-ejecutivo cuya principal responsabilidad es sobre procesos y acciones, generalmente medibles a mediano plazo.

El rol de asesoría es al que los profesionales en Uruguay le dedican menos tiempo aunque, igual que el rol de creador, predomina entre los profesionales que prestan servicios de comunicación organizacional sea en agencias o en forma independiente.

En general la mayoría de los encuestados desearían desempeñar roles gerenciales de decisión. Excepto un quinto de los que ejercen este rol que desearían desempeñar roles de creadores.

Con respecto a las tareas que desempeñan los profesionales en Uruguay no surge gran diferencia entre unidades de comunicación de mayor o menor tamaño y de mayor o menor jerarquía en la organización. Pero sí es claro que en las organizaciones públicas los profesionales se ocupan principalmente de la organización de equipos, la dirección de campañas y de actividades. En cambio, en las organizaciones privadas predominan las tareas vinculadas a la organización de recursos, presupuestos, la planificación, el liderazgo y la evaluación.

Con respecto a las funciones del rol del comunicador organizacional, la prioridad absoluta para las organizaciones está en la función de información en primer lugar con los públicos externos y en segundo lugar con los internos. La persuasión trabajada con los públicos le sigue en importancia, en especial en lo que respecta a la función de fortalecer la imagen y la reputación de la organización entre los públicos externos de la organización.

La evaluación de los logros que los profesionales hacen de la comunicación interna y externa en sus organizaciones, es consistente con esta priorización: los logros en comunicación externa son evaluados claramente como positivos, en particular entre los profesionales de organizaciones del sector privado y los logros en la comunicación interna son claramente negativos, en especial para los profesionales que trabajan en organizaciones del sector público.

Referencias

Arzuaga-Williams, M. (2017). Revisión sobre el rol del profesional de las relaciones públicas". *Austral comunicación*, v. 6, n. 2, pp. 253-275. doi.org/10..26422/AUCOM.2017.0602.ARZ

Broom, G., & Dozier, D. (1986). Advancement for public relations role models. *Public Relations Review*, 12(1), 37-56. doi:10.1016/S0363-8111(86)80039-X.

DeSanto, B., & Moss, D. (2005). Rediscovering what PR managers do: Rethinking the measurement of managerial behavior in the public relations context. *Journal of Communication Management*, 9(2), 179-196. doi:10.1108/13632540510621371.

DeSanto, B., Moss, D., & Newman, A. (2007). Building an Understanding of the Main Elements of Management in the Communication/Public Relations Context: A Study of U. S. Practitioners' Practices. *J&MC Quarterly*, 84(3), 439-454. doi:10.1177/107769900708400303.

Dozier, D. M., & Broom, G. M. (1995). Evolution of the manager role in public relations practice. *Journal of Public Relations Research*, 7(1), 3-26. doi:10.1207/s1532754xjprr0701_02.

Dozier, D. M., & Broom, G. M. (2006). The Centrality of Practitioner Roles to Public Relations Theory. En C. H. Botan, & V. Hazleton, *Public Relations Theory II* (pp. 137-170). New York, NY: Routledge. ISBN: 0 8058 3384 6

Ferrari, M. (2003). Public Relations in Chile: Searching for Identity Amid Imported Models. In K. Sriramesh, & D. Verčič, *The Global Public Relations Handbook. Theory, Research, and Practice* (pp. 378 - 395). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Hutton, J. (1999). The definition, dimensions and domains of public relations. *Public Relations Review*, 25(2), 199-214. doi:10.1016/S0363-8111(99)80162-3.

Krohling Kunsch, M. M. (2011). Comunicação Organizacional e Relações Públicas: Perspectivas dos estudos Latino-Americanos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, *1*(1), 69-96.

Krohling Kunsch, M. M. (2015). O campos academicos em Comunicação Organizacional e Relações Públicas no Brasil: caracterização, pesquisa científica e tendencias. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, *5*(10), 105-124.

Latinobarómetro. (2017). *Corporación Latinobarómetro, Informe 2017.* Santiago de Chile: Corporación Latinobarómetro.

Marroquín, L. & Ángel, A. (2016). Engaging With Society: Organizational Communication as Social Change. *Mangement Communication Quarterly*, *30*(2), 256-261.

Mellado, C., & Barría, S. (2012). Development of professional roles in the practice of public relations in Chile. *Public Relations Review*, 38(3), 446-453. doi:10.1016/j.pubrev.2012.04.001.

Molleda, J. (2002). Analogía de las corrientes de relaciones públicas en las Américas. *Anagramas 1*(1), 21-38.

Molleda, J., & Athaydes, A. (2003). Public Relations licensing in Brazil: evolution and the views of professionals. *Public Relations Review*, 29(3), 271-279. doi:10.1016/S0363-8111(03)00045-6.

Molleda, J.-C., & Ferguson, M. A. (2004). Public Relations Roles in Brazil: Hierarchy Eclipses Gender Differences. *Journal of Public Relations Research*, 16(4), 327-351. doi:10.1207/s1532754xjprr1604_1.

Molleda, J., Moreno, Á., Athaydes, A. & Suárez, A. M. (2010). Macroencuesta latinoamericana de comunicación y relaciones públicas. *Organicom, 7*(13), 118-141.

Molleda, J. & Moreno, Á. (2006). Transitional socioeconomic and political environments of public relations in México. *Public Relations Review,* (32), 104-109.

Molleda, J., Moreno, A. & Navarro, C. (2017). Professionalization of public relations in Latin America: A longitudinal comparative study. *Public Relations Review,* (43), 1084-1093.

Molleda, J. & Suárez, A. (2003). El papel de los profesionales colombianos de relaciones públicas como agentes de transformación social: cómo la crisis del país obliga a los profesionales a ir más allá de la comunicación con los públicos organizacionales. *Anagramas, 2*(3), 86-134 .

Molleda, J. & Suárez, A. (2005). Challenges in Colombia for public relations professionals: a qualitative assessment of the economic and political environments. *Public Relations Review,* (32), 21-29. doi.org/10.1016/j.pubrev.2004.10.001

Moss, D., & Green, R. (2002). Re-examining the manager's role in public relations: What management and public relations research. *Journal of*

Communication Management, 6(2), 118-132. doi:10.1108/13632540210806982.

Moss, D., Newman, A., & DeSanto, B. (2005). What Do Communication Managers Do? Defining and Refining the Core Elements of Management in Public Relations/Corporate Communication Context. *J&MC Quarterly*, 8(4), 873-890. doi:10.1177/107769900508200408.

Moss, D., Warnaby, G., & Newman, A. (2000). Public relations practitioner role enactment at the senior management level within U.K. companies. *Journal of Public Relations Research*, 12(4), 277-307. doi:10.1207/S1532754XJPRR1204_1.

Nassar, P., de Farias, L. & Furlanetto, M. (2016). Cenário histórico das relações públicas no Brasil. *Organicom, (13)*24, 151-160.

Restrepo, M. (1995). Comunicación para la dinámica organizacional. *Signo y pensamiento*, 14(26), 91-96.

https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/3379

Suárez, A., Moreno, Á. & Molleda, J. (2016). Relacionistas públicos colombianos: su punto de vista sobre los temas estratégicos de la profesión en el Latin American Communication Monitor 20142015. *Revista Internacional de Relaciones Públicas, 6*(11), 73-90.

Van Ruler, B. (2004). The communication grid: an introduction of a model of four communication strategies. *Public Relations Review*, 30(2), 123-143. doi:10.1016/j.pubrev.2004.01.002.

Vásquez, C. & Marroquín, L. (2016). Forum Introduction: Organizational Communication in SpanishSpeaking Latin American Countries. *Management Communication Quarterly*, *30*(2) , 245-248

Vásquez, G., & Taylor, M. (1999). What cultural values influence American public relations practitioners? *Public Relations Review*, 25(4), 433-449. doi:10.1016/S0363-8111(99)00030-2.

Perspectiva teórico-práctica de expertos como aporte a la construcción de un modelo en Comunicación Responsable

Perspectiva teórica-prática de especialistas como contribuição para a construção de um modelo de Comunicação Responsável

Theoretical-practical Perspective of Experts as a contribution to the construction of a model in Responsible Communication

Hilda Gabriela Hernández Flores [12]
J. Roberto Sánchez Reina [13]
Melva Guadalupe Navarro Sequeira[14]

Resumen: En el marco de un replanteamiento más asertivo de los procesos comunicativos de las organizaciones, la perspectiva en Comunicación Responsable (CR) busca establecer un modelo donde prevalezca la honestidad y empatía como base de una práctica interactiva, consistente y transparente de la comunicación. El trabajo presentado tiene como propósito exponer la mirada de expertos respecto al concepto y sus elementos, ejercicio indispensable para la construcción de un Modelo en Comunicación Responsable (MCR). La metodología es cualitativa con técnica de entrevistas semi-estructuradas llevadas a cabo durante el primer

[12] Hernández Flores Hilda Gabriela. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Doctora, México, hgabriela.hernandez@correo.buap.mx.
[13] Sánchez-Reina J. Roberto. Universitat Pompeu Fabra. Doctor, España, jrobertosanrey@gmail.com.
[14] Navarro Sequeira Melva Guadalupe. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Doctora, México, melva.navarro@correo.buap.mx..

semestre de 2019. Las categorías y códigos se construyeron a priori. Los resultados evidencian una concordancia entre expertos sobre el concepto y su definición como un proceso insoslayable al quehacer organizacional. Argumentan que su formalización se encuentra sujeta a marcos de tipo interno (planes y estrategias de comunicación), como externo (normativas y leyes). Establecen su importancia en una práctica responsable para lograr un diálogo fluido y transparente con los públicos. Aunque la CR continúa vinculándose a la Responsabilidad Social, la diferencia está en su carácter ético, su multidimensionalidad de aplicación para todas las áreas y la implicación social vista, no como una acción, sino como un compromiso para construir sociedades más democráticas.

Palabras Clave: Comunicación Responsable, Modelo, Expertos en Comunicación.

Abstract: Within the framework of a more comprehensive rethinking of the communication processes of organizations, the Responsible Communication (CR) approach seeks to establish a model where honesty and empathy prevail as the basis for an interactive, consistent and transparent communication practice. The purpose of the work is to expose the experts' view of the concept and its elements, an essential exercise for constructing a Model in Responsible Communication (RCM). The methodology is qualitative with the semi-structured interview technique carried out during the first semester of 2019. The categories and codes were constructed a priori. The results show that experts agree on the concept and its definition as an unavoidable organizational work process. They argue that its formalization is subject to internal frameworks (communication plans and strategies) and external (regulations and laws) and establish its importance in a responsible practice to achieve a fluid and transparent dialogue with the public. Although CR continues to be linked to Social Responsibility, its difference lies in its ethical character, its multidimensionality of application to all areas, and its social involvement is seen, not as an actor, but as a commitment to build more democratic societies.

Key words: Responsible Communication, Model, Communication Experts.

Resumo: No quadro de um repensar mais assertivo dos processos de comunicação das organizações, a perspetiva da Comunicação Responsável (RC) procura estabelecer um modelo

onde a honestidade e a empatia prevaleçam como base para uma prática de comunicação interactiva, consistente e transparente. O objetivo do trabalho apresentado é expor a visão dos especialistas sobre o conceito e seus elementos, exercício essencial para a construção de um Modelo de Comunicação Responsável (MCR). A metodologia é qualitativa com a técnica de entrevista semiestruturada realizada durante o primeiro semestre de 2019. As categorias e códigos foram construídos a priori. Os resultados mostram uma concordância entre os especialistas sobre o conceito e sua definição como um processo inevitável para a tarefa organizacional. Eles argumentam que sua formalização está sujeita a marcos internos (planos e estratégias de comunicação), bem como externos (regulamentos e leis). Eles estabelecem sua importância em uma prática responsável para alcançar um diálogo fluido e transparente com o público. Embora a RC continue ligada à Responsabilidade Social, a sua diferença reside no seu carácter ético, na sua multidimensionalidade de aplicação a todas as áreas e no seu envolvimento social visto não como uma ação, mas como um compromisso para a construção de sociedades mais democráticas.

Palavras chave: Comunicação Responsável, Modelo, Especialistas em Comunicação.

El tema central de este trabajo es la Comunicación Responsable (CR), una perspectiva emergente que replantea el ejercicio de la comunicación pública bajo los contextos sociales actuales, enfatizando 5 rasgos esenciales: la honestidad, la consistencia, la interactividad, el diálogo y la transparencia. Sin duda, a lo largo del tiempo han surgido diferentes propuestas que ligan el campo de la comunicación a una dimensión que contempla su compromiso social. Ante ello algunos autores han hablado de la ética en la comunicación y en el discurso público, o de la comunicación de la responsabilidad social. Sin embargo, tales perspectivas se han conformado con una visión reduccionista que percibe a la

comunicación desde una mirada instrumentalista.

En cambio, la comunicación responsable propone una nueva visión de esta relación fundamentada en las capacidades intrínsecas que puede tener un proceso comunicativo por lo que más allá de percibir a la comunicación como una herramienta para el compromiso social, la comunicación responsable plantea la opción de extender el compromiso social a la dimensión comunicativa de cualquier organización o figura pública.

La presente ponencia tiene como objetivos en primera instancia exponer los resultados parciales de la investigación en curso *"Comunicación Responsable de figuras públicas de Latinoamérica, un proceso de legitimación frente a sus públicos clave: discurso gubernamental, político o corporativo en situaciones de crisis"*, este avance se centra específicamente en el análisis de la perspectiva de expertos como base para definir el concepto nuclear de la CR, comunicación pública, su base CR y sus elementos, estos resultados, la investigación teórica y la complementaria de campo, son la base para el desarrollo y construcción de un modelo en comunicación responsable (MCR) que permita una comunicación más asertiva de las organizaciones y sus voceros en escenarios públicos.

Discusión teórica

No hay nada más público que la comunicación. Si se parte de esta premisa, lo público no solo representa el orden, sino que busca permear ideológicamente a quien fuese el receptor directo o indirecto. Para Botero (2006) este tipo de comunicación tiene por finalidad poner en marcha procesos de concertación social para la movilización, a partir del consenso y el disenso, bajo un norte orientador que es la negociación de propósitos colectivos. La comunicación pública no sólo es un concepto, sino una oportunidad para la construcción democrática de sociedad. Es a través de los flujos informativos y dialógicos entre las organizaciones y sus públicos en diversos entornos que se "designan redes de comunicación masiva, y el tiempo y el espacio reservados en los medios para la atención de temas de preocupación pública general" (McQuail, 1998, p. 136).

De este modo, “la comunicación pública se propone producir y difundir información o mensajes dirigidos a los grandes públicos o audiencias a través de medios masivos tradicionales y de las nuevas tecnologías” (Aguilar, 2017). Por esta razón, se exige que la información o el mensaje sean de interés y signifiquen algo para ciertos segmentos, de ahí que la comunicación en escenarios públicos y reproducida por los medios deba planearse y sujetarse a rasgos como la honestidad, la transparencia y la empatía con los públicos.

La comunicación tanto el sector público como en el privado juega un papel importante debido a que las actividades que llevan a cabo las organizaciones y el discurso institucional que emerge de ellas y se comparte en los medios de comunicación, es cada vez más cuestionada tanto por los medios como por sus públicos. Por lo tanto, la comunicación responsable se emplea en orden de abordar uno de los desafíos más importantes a los que se enfrenta, especialmente, el sector público: "la desconfianza pública" (Liu, Horsley y Yang, 2012).

A tenor de lo anterior, Beauchamp citado por Demers y Lavigne, añaden algunas funciones de la comunicación pública ya que la consideran “el conjunto de fenómenos de producción, tratamiento, difusión y retroacción de la información que refleja, crea y orienta los debates y los temas públicos” (2007, pág. 67). Según su perspectiva, este tipo de comunicación no solo es producto del quehacer mediático, sino que, su erigir puede ser construido por, para y con las empresas, las instituciones, los movimientos sociales, etc., de ahí el punto de partida hacia la comunicación Responsable.

El término Comunicación Responsable ha sido utilizado por algunos estudiosos de este campo para nombrar una dimensión ética de la comunicación. Al respecto, Jaksa y Pritchard (1996) afirman que la comunicación tiene un rol de gran importancia en los asuntos éticos del sector empresarial. Con base en lo anterior, la comunicación responsable emerge como una práctica que favorece la relación estrecha y comprometida de las organizaciones hacia sus públicos, posicionando la transparencia de su quehacer como la base del diálogo que emiten, y en consecuencia, superando las anteriores prácticas de comunicación unilateral (Ferré y Orozco, 2014).

Para Villafañe (2004), comunicar responsablemente también se vincula con la actuación ética por parte de las organizaciones, con el cumplimento cabal de sus compromisos informativos y comunicativos, y el impacto de dichas prácticas en la reputación de las empresas e instituciones. Así, a través de este tipo de comunicación, las organizaciones tienen la oportunidad de establecer una comunicación responsable holística tanto interna como externamente, alineada a la filosofía corporativa, sustentada en la legitimidad de su discurso y enfocada hacia el logro compartido de los objetivos organizacionales.

En la línea de lo argumentado por Serrano et al. (2001), la comunicación en las organizaciones postmodernas trasciende su carácter instrumental por lo que la comunicación no solo se erige como un recurso accesorio para transmitir información con fines comerciales, limitada a construir la imagen y la reputación de la organización, sino que se propicia como la mejor vía para sostener un diálogo interactivo, congruente y sostenido con los públicos. Hoy, ejercer una comunicación pública en entornos corporativos, sociales o políticos implica más que en otros tiempos compromiso ético, empatía y alta consistencia del mensaje que se comunica, permitiendo así escenarios comunicativos más sanos para todos.

La comunicación responsable para Hernández, Rivera y Robles (2019) cuenta con características intrínsecas aplicables a cualquier organización y tipo de comunicación: Honestidad (posibilidad de verificar); Empatía (mostrar respeto por las audiencias); Transparencia (informar acerca de lo que se hace y cómo se hace); Interactividad (dialogar y, considerar al emisor como al receptor en calidad de iguales en cuanto a su importancia en el proceso de retroalimentación); y, Consistencia (evidenciar coherencia discursiva). Como sucede en parte de la comunicación pública, la consolidación de la legitimidad se vale de estos pilares éticos con miras a establecer un constante diálogo organización -de cualquier naturaleza- con sus públicos. Dichos rasgos pueden observarse en el modelo de comunicación responsable en desarrollo que se comparte a continuación:

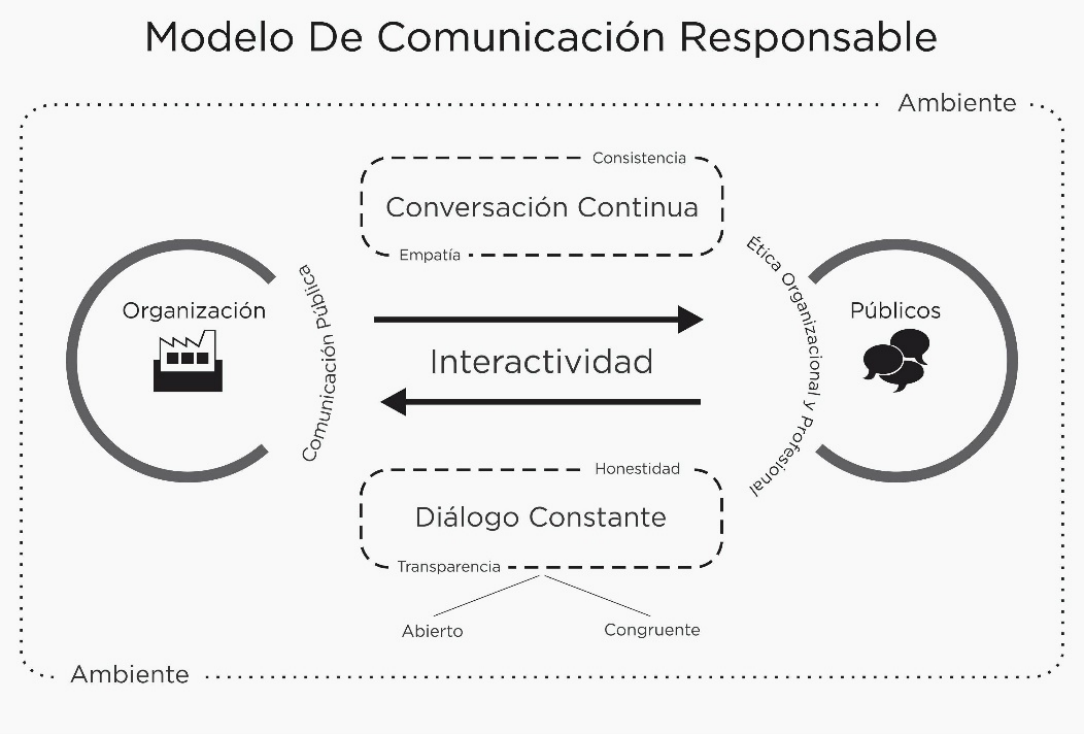


Fig. 1 MCR Hernández-Flores (2019)

Bajo este esquema y en aras de contribuir al campo y fortalecer a la comunicación como una herramienta de partida de la honestidad y la transparencia de las organizaciones, cabe decir que hacer comunicación responsable no es hacer responsabilidad social, aunque en términos generales y en diversos ámbitos se les quiera equiparar o se les confunda. La RS es en definitiva una práctica que llevan a cabo las empresas con fines de contribuir a la mejora de sus entornos sociales próximos y se le sitúa casi siempre en relación a la actividad pro medio ambiente. En este sentido Ramírez (2012) enfatiza que, los indicadores de medición son los valores de la organización y sus condiciones respecto al ambiente de trabajo, el apoyo a la comunidad, la protección del medio ambiente y el marketing responsable. Es decir, se traduce, como ya mencionamos, en las acciones emprendidas por las organizaciones respecto a los contextos y realidades en las que se encuentran inmersas. En contraste, la comunicación responsable no se circunscribe a una o varias acciones, sino que, al ser de naturaleza pública, sus valores trascienden y su aplicabilidad es adaptable a diversas áreas, ya sean

gubernamental, digital, educativa, mercadológica, desde una dimensión ética desde la esencia misma de lo que se comunica desde la organización y para la organización, es su ámbito de acción comunicativa.

Así, cada vez que una organización emite comunicación responsable permite generar nexos directos y duraderos con los receptores y viceversa, de ahí su interactividad y consistencia. Finalmente, Mosquera, Rincón y Gracia (2001) hacen hincapié en el papel del mensaje y los flujos de información ya que por medio de ellos -que emulan los rasgos propuestos por Hernández, Rivera y Robles (2019)- no sólo se otorga uniformidad discursiva y legitimidad, sino que, el accionar derivado de la comunicación responsable brinda la pauta para planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones globales del sistema de información y la estrategia comunicativa global. Como resultado, se concibe una vinculación más sana, trascendente y perdurable con el entorno, visto este como una unidad mayor de incidencia o resultado de relación, ya que la organización es vista, percibida, valorada y reconocida por su ejercicio responsable de la comunicación y sus acciones en congruencia a la misma.

Enfoque y/o metodología de abordaje.

El presente estudio empleó una metodología de carácter cualitativo. Siguiendo la perspectiva de Patton (2005), se dio prioridad a la observación directa del objeto de estudio y a la naturaleza intrínseca de sus datos para la producción de descripciones y la construcción de casos.

Se realizaron siete entrevistas semi-estructuradas con expertos -profesionales e investigadores- en comunicación. La selección de entrevistados se realizó de forma aleatoria mediante la técnica bola de nieve (Naderifar, Goli & Ghaljaie, 2017). Investigadores asociados al proyecto proporcionaron nombres de expertos en las diferentes áreas de la comunicación: corporativa e institucional, política, mercadológica y para el Desarrollo. Se contactó por correo electrónico a aquellos profesionales con experiencia mayor a diez años. El perfil de los participantes se especifica en la Tabla 1.

Experto	Área de Conocimiento	Descripción Académica
1. Dra. Rebeca Arévalo Martínez	Comunicación Organizacional, Liderazgo y Responsabilidad Social	Directora del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada (CICA) y Coordinadora Académica del Doctorado en Investigación de la Comunicación Universidad Anáhuac México-Norte.
2. Mtro. Rafael Hernández García-Cano	Comunicación Política y Derecho a la Información	Presidente de la Asociación Mexicana de Derecho de la Información (AMEDI) Puebla. Profesor Investigador del Departamento de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Iberoamericana Puebla.
3. Dra. Sandra Massoni	Comunicación Enactiva, Comunicación Estratégica y para el Desarrollo	Profesora Investigadora principal del CIUNR y Directora de la Maestría en Comunicación Estratégica de la Facultad de Comunicación y Coordinadora de la Maestría en Comunicación Estratégica de la Universidad Nacional de Rosario, Argentina.
4. Dr. Abraham Nosnik Ostrowiak	Comunicación Productiva, Comunicación	Profesor Investigador del CADEN Facultad de Economía y Negocios. Universidad Anáhuac México-Norte

	Estratégica y Organizacional.	
5. Dr. Carles Pont-Sorribes	Comunicación Política, Comunicación de Crisis y Emergencias	Profesor investigador del Departamento de Comunicación y del grupo de investigación POLCOM. Universitat Pompeu Fabra, Barcelona
6. Dr. Héctor Zacarías	Pedagogía y Periodismo Digital	Responsable de la difusión y movilidad estudiantil en la Unidad Académica Cozumel de la Universidad de Quintana Roo. A su cargo los procesos de Comunicación Social.
7. Dra. Judith Cavazos Arroyo	Marketing Social, Innovación Social y Pedagogía del Consumo.	Creadora de la Red Interdisciplinaria de Innovación para la Transformación Social (RIITS), y profesora-Investigadora en el Centro Interdisciplinario de posgrados de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

Tabla 1. Perfil profesional de expertos participantes en el estudio. Fuente: Autores

Se diseñó un guión de entrevista con dieciséis preguntas orientativas, las cuales se estructuraron en dos secciones (Tabla 2). Un primer grupo de preguntas (1 a 6) exploró aspectos generales relacionados con las percepciones de Comunicación Pública; un segundo grupo (7 a 16), se enfocó en aspectos específicos relacionados con la Comunicación Responsable y su aproximación. El guión de entrevista fue revisado y validado por miembros del grupo de investigación quienes ajustaron la claridad y la precisión de algunos términos y preguntas.

Generales
1. ¿Qué es para usted la comunicación pública? 2. ¿En qué ámbitos se lleva a cabo el ejercicio de la comunicación pública? 3. ¿Qué es lo que desde su *expertise* en comunicación (o su área), debiera atender una organización/institución en función de su comunicación pública? 4. ¿Considera usted que las figuras públicas deben planificar y atender su comunicación pública como parte de las funciones que desempeñan y por qué? 5. ¿Cómo debe anticiparse una organización a un escenario de comunicación pública? 6. ¿Qué aspectos debe atender una organización/institución en función de emitir comunicación pública responsable?
Específicas
7. Cuando usted escucha "comunicación responsable" ¿Qué elementos o situaciones se le vienen a la mente? 8. ¿Cómo podría usted definir el término "comunicación responsable"? 9. ¿Considera usted que la comunicación responsable es parte del eje de responsabilidad social de las organizaciones o de cuál? 10. Desde su punto de vista, ¿qué condiciones son básicas para que se dé una comunicación responsable? 11. En su opinión ¿Qué herramientas debería utilizar la comunicación responsable de las organizaciones para ser más efectiva? 12. ¿Cuáles son los principales obstáculos para que se dé una comunicación responsable? 13. ¿Cómo beneficia la comunicación responsable a una organización/institución? 14. Podría mencionar algunos ejemplos de organizaciones que usted considera hacen comunicación responsable. Mencione alguna estrategia específica que lleve a cabo alguna de ellas y usted considera como responsable. 15. ¿Cuál es su opinión sobre el ejercicio de la comunicación responsable como parte de las prácticas comunicativas de las organizaciones? 16. ¿Cuál de acuerdo a su criterio, debería ser el perfil de un comunicador responsable? (Conocimientos, habilidades, actitudes y valores).

Tabla 2. Guión de entrevista para expertos en comunicación. Fuente: Autores

Investigadores adscritos al proyecto realizaron las entrevistas durante el primer semestre de 2019. Seis entrevistas se hicieron de forma presencial mientras que,

por motivos de distancia, una de las entrevistas se realizó de forma remota (online). Todas las entrevistas fueron grabadas en formato audio y se transcribieron en su totalidad en archivos independientes de trabajo.

Se procedió al análisis de datos siguiendo los pasos propuestos por la Teoría Fundamentada (Glaser & Strauss, 2017). Dos investigadores leyeron de forma individual las entrevistas y con el apoyo del software Atlas. Ti (v.8) identificaron los códigos relacionados con las categorías primarias de análisis. Posterior al análisis individual, los investigadores fusionaron sus observaciones en un solo documento de trabajo. De esta forma se valoraron y discutieron los posibles sesgos. Un segundo nivel de análisis incluyó la construcción de nuevos códigos y categorías. En total se validaron 98 códigos, los cuales se organizaron en núcleos temáticos. Aunque el uso del software facilitó el tratamiento de datos, el análisis se realizó manualmente empleando mapas conceptuales y memos de trabajo.

Principales resultados, reflexiones y conclusiones

A continuación, los resultados relacionados con los objetivos de este trabajo. La presentación de los mismos se estructura en tres núcleos temáticos: 1) Aspectos generales y específicos que definen a la comunicación pública, 2) Percepciones entorno a la comunicación responsable 3) Condiciones básicas para una comunicación responsable. Cada uno de los bloques condensa las ideas generales y los matices acotados por los entrevistados. Al final de la sección se presenta una tabla resumen con las ideas más relevantes.

4.1 Comunicación pública, aspectos generales y específicos

Con relación al objetivo 1, identificar los aspectos generales y específicos que definen la comunicación pública de las organizaciones, el análisis identificó una imagen global del concepto de Comunicación Responsable sostenida en dos elementos clave: la apertura de la comunicación hacia el exterior y las implicaciones de su práctica en la sociedad.

Se identificó un consenso general entre los entrevistados que ubica a la

Comunicación Pública como parte de las prácticas comunicativas e informativas que ejercen las personas, empresas e instituciones con el exterior. Su carácter "público", en ese sentido, se entiende como el interés por transmitir mensajes que se desean posicionar en la esfera pública y que hasta cierto punto son del interés de los ciudadanos.

> "[La CP] tiene que ver con la comunicación que generan [las] organizaciones con cualquiera de sus grupos de interés que están al exterior [...] forma parte de aquello que interesa que se conozca: lo que es, lo que se hace, lo que se desea posicionar [y] genere una visión compartida que ayude a cumplir sus objetivos" (Árevalo-Martínez, Entrevista 1)

> "[La CP] es una comunicación que incide directamente en el ámbito público [...] tiene que ver con asuntos que nos interesan a todos en tanto miembros de una comunidad... es una comunicación que hacemos todos: gobernantes, representantes populares y ciudadanos" (Hernández García, Entrevista 2)

Los expertos atribuyen el carácter público de la comunicación como un deber por parte de las organizaciones el cual, más allá de cualquier obligación normativa, se vincula con la participación y la construcción de sociedades democráticas y diversas. En esta línea, una posible idea condensadora de la Comunicación Pública es su objetivación como ejercicio de derechos y deberes mediante el cual personas y organizaciones participan en la esfera pública, y contribuyen en la construcción de ciudadanía.

> [La CP] se trata de "un derecho de segundo orden; es decir, un derecho que hace posible el ejercicio de otros derechos ciudadanos imprescindibles en una sociedad democrática" (Massoni, Entrevista 3).

> "[E]s toda comunicación, sea de cualquier tipo de medio, público o privado, que responde al derecho de los ciudadanos a ser informados sobre aspectos relevantes" (Zacarías, Entrevista 6)

Diferentes rasgos definen a la comunicación pública. El punto de vista de los expertos permitió identificar al menos tres características: la veracidad de la información que se comunica, el compromiso ético que asumen los emisores de la comunicación y la coherencia en los discursos que se comunican. En esta línea, una opinión general

posiciona a la práctica de la comunicación pública bajo el marco legal, pero también dentro de la planeación estratégica tal como se refiere en el siguiente ejemplo:

> "Actualmente, bajo el marco legal, [CP] serían todas las campañas, promociones e información del quehacer [organizacional] en el que se invierten recursos públicos; sin embargo, se toman también en cuenta todas aquellas solicitudes de información por parte de los ciudadanos en el marco de la transparencia y la rendición de cuentas... Es también la comunicación institucional que permite el manejo adecuado en momentos de crisis, con protocolos institucionales [que le permiten identificar] canales de información, tipos de respuesta y estrategias..."

4.2 Percepciones entorno a la comunicación responsable

Con relación al objetivo 2, el análisis de las percepciones de comunicación responsable, este estudio identificó una asociación del concepto con dos aspectos considerados por los expertos como transversales: la responsabilidad y el compromiso ético y el papel de la comunicación para el posicionamiento de dicha imagen.

> "[La Comunicación Responsable] tiene que preservar la imagen el honor y el buen hacer de la persona pública sin que esto vulnere o traspase la realidad [...] lo mejor es ser transparentes intentar ser ontológicamente responsables en cuanto a la información y sobre todo ser ecuánimes en cuanto lo que digamos cuando haya algún conflicto [...]" (Pont-Sorribes, Entrevista 5)

Desde el punto de vista de los entrevistados, la comunicación responsable debe comprenderse como una responsabilidad intrínseca a las organizaciones, la cual refleje las relaciones que ésta mantiene con sus agremiados. En ese sentido, como recalca Arévalo-Martínez:

> "lo que prevalece [en torno a la Comunicación Responsable] es el tener en el centro a la persona y, a partir de ello, generar todas las comunicaciones y estrategias necesarias para lograr los objetivos de la organización" (Arévalo-Martínez. Entrevista 1]

En esta línea, la Comunicación Responsable comprende diferentes tipos de acciones planeadas en función de los

objetivos y cultura de la organización. No obstante, a diferencia de otras formas de comunicación, ésta se percibe como un esfuerzo permanente que responde a las demandas e intereses que afectan a las organizaciones en su actualidad.

> "La Comunicación Responsable es producción, distribución, uso e intercambio de información que siempre está pendiente y toma en cuenta para funcionar efectivamente las necesidades de terceros, el marco legal y las acciones correctivas que permitan una convivencia pacífica, incluyente y productiva material y culturalmente". (Nosnik, Entrevista 4)

Un apunte reiterativo entre los entrevistados fue la percepción de Comunicación Responsable como un fenómeno holístico, abarcador de distintas actividades y procesos. Dicha reflexión se asoció principalmente con actividades de comunicación externa orientadas a impactar en la reputación e imagen. No obstante, tal como argumentaron los informantes, resulta indispensable diferenciar la comunicación responsable de comunicación de cualquier otro esfuerzo puntual o temporal como pueden ser los programas de comunicación socialmente responsable (CSR).

> "La Comunicación Responsable es holística para la organización y no solamente tiene que ver con programas de comercialización o con un programa temporal, porque los programas de Responsabilidad Social tienen fecha de caducidad, en cambio más bien el esfuerzo de comunicación tiene que permear la cultura organizacional de distintas formas y los empleados y directivos aprenden a manejarla, implícita o explícitamente" (Cavazos y Arroyo, Entrevista 7)

Aunque los entrevistados enfatizaron distintos aspectos relacionados con la comunicación estratégica, estos coincidieron en señalar como rasgo común el papel de la portavocía y el gabinete de comunicación. En esta línea, los entrevistados coincidieron que en orden de emitir responsablemente, las organizaciones requieren de profesionales con capacidad de estar frente a la estructura. El papel de los portavoces no es sólo representar públicamente a una organización. Se trata de una figura clave que refleja la dimensión ética de las organizaciones y sobre la cual recae el

ejercicio de una Comunicación Responsable.

Parafraseando a Arévalo-Martínez (Entrevista 1), el comunicador al frente de las organizaciones debe conocer las estructuras, los elementos psicosociales internos y externos de la misma, así como el contexto de la organización. Asimismo, de tener una actitud positiva, ser creativo y ético con respecto a los valores organizacionales y el marco legal y que tenga la capacidad de generar participación, acuerdos, sinergia y discursos con precisión, credibilidad y certeza para llegar a sus públicos específicos.

4.3 Condiciones básicas para una comunicación responsable

En relación con el objetivo tres, se identificaron tres condiciones básicas las cuales desde el punto de vista de expertos deben regular el quehacer de la Comunicación Responsable.

Proactividad. Las organizaciones deben generar procesos de comunicación desde la proactividad al diálogo. Su comunicación no debe ser un esfuerzo único para atender incidencias y apagar fuegos en situaciones de crisis sino una actividad constante que promueva con anticipación la conciencia y el entendimiento entre las organizaciones y sus públicos.

Transversalidad. La organización deberá trabajar en todos y cada uno de sus procesos de comunicación considerando su naturaleza holística y multidimensionalidad de sus procesos. Es deber de las organizaciones diseñar e implementar planes y estrategias que atraviesen todos sus niveles y estructuras.

Unidad. La comunicación responsable requiere de la participación de los miembros de una organización, así como de los públicos o grupos de interés clave. Para ello, ha de considerar las necesidades de información de sus públicos directos al mismo tiempo que transmitir mensajes que interpelen y adhieran a su causa a la opinión pública.

Ética y transparencia. Las organizaciones deberán sostener su comunicación en dos marcos normativos: su propio código ético y el marco legislativo

en el que se encuentran. Su comunicación deberá apegarse con estricto sentido a dichos ejes y a la transparencia de sus procesos. Deberá evitar la imparcialidad, hacer declaraciones falsas, inconsistente o diseminar rumores. Por el contrario, debería priorizar la transparencia de sus procesos.

Discusión

Esta ponencia ha tenido como objetivo presentar un análisis preliminar de la perspectiva teórico-práctica de expertos como aporte para la construcción de un modelo de Comunicación Responsable. A partir del análisis cualitativo de siete entrevistas con expertos (investigadores y profesionales en comunicación), este estudio identificó a la Comunicación Pública como el marco contextual en el que se produce la Comunicación Responsable en tanto cualidad que refleja los valores y el compromiso ético de instituciones y empresas tanto hacia su interior como a su exterior.

En consonancia con investigaciones anteriores, los resultados de este estudio permiten reflexionar sobre la creciente relevancia de la comunicación como activo intangible de las empresas e instituciones, y de su incorporación en el quehacer organizacional como recurso para gestionar las relaciones con su entorno (Hernández, Sánchez & Mejía, 2010; Hernández & Sánchez, 2018). A este respecto cabe resaltar que, aunque la literatura científica resalta el papel instrumental de esta forma de comunicación (Stříteská, & Bartáková, (2012); López-Vázquez, 2014; Orjuela, 2011), los expertos entrevistados en esta investigación se posicionan desde una mirada crítica y social, desde la cual refrendan a la comunicación pública como un diálogo orientado a construir y fortalecer lazos con la sociedad para incidir en la *construcción democracia y ciudadanía* como un reflejo de la interacción entre el emisor y sus receptores.

Desde el punto de vista de los entrevistados, la Comunicación Responsable emerge como una condición y característica de esa comunicación pública de cualquier tipo de organización en diversos escenarios. En línea con lo argumentado por autores como Ferré y Orozco (2014), Jaksa y Pritchard (1996) y

Villafañe (2004), los expertos perciben la Comunicación Responsable como un compromiso ético que da coherencia a una reputación e imagen promocionada por el branding corporativo y no en el sentido contrario, como algunos especialistas en Responsabilidad Social Corporativa lo han venido argumentado.

En ese sentido, el estudio ha inferido como condicionantes algunos elementos y características que, desde la perspectiva de los expertos, permiten la consolidación de la Comunicación Responsable como un fenómeno real y objetivable. Estos se agrupan en cuatro valores: la proactividad, la transversalidad, la unidad, la ética y la transparencia como rasgos sobresalientes en la construcción del modelo mencionado a priori.

Es así, como este aporte al desarrollo de la disciplina arroja claridad en que la Comunicación Responsable es más que una serie de requisitos para ser analizados por su presencia o ausencia, la Comunicación Responsable es en realidad un modo profundo de crear la dinámica entre los interlocutores, para cualquier ámbito, como lo pueden ser entornos empresariales, comerciales, políticos y evidentemente sociales.

Vale el énfasis a reiterar que Comunicación Responsable, a diferencia de Responsabilidad Social, no está anclada a temas relativos al medio ambiente o rendición de cuentas, que si bien los toca, en realidad propone respeto a las audiencias respecto a la forma y fondo en que se emiten los mensajes y se entabla el diálogo público.

Por lo tanto, aún queda mucho que decir y explorar en este campo por lo que como los autores sugieren, habrá que pasar de las particularidades de la Comunicación Responsable en los diversos entornos en los que puede ser estudiada, a abonar de modo particular a cada uno de ellos para volver al concepto macro y confirmar o refutar los hallazgos generados.

Bibliografía

Aguilar, R (2017). Comunicación pública. Animal Político. Recuperado de: https://www.animalpolitico.com/lo-que-quiso-decir/comunicacion-publica/

Botero, L. (2006). Comunicación Pública, Comunicación Política y Democracia: un cruce de caminos. Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación, 5(9),13-27. [fecha de Consulta 7 de septiembre de 2020]. ISSN: 1692-2522. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4915/491549032001

Demers , F., & Lavigne, A. (enero-junio de 2007). La comunicación pública: una prioridad contemporánea de investigación. Nueva época, 65-87. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/pdf/comso/n8/0188-252X-comso-08-65.pdf

Ferré, C. & Orozco, J. (2011). El diálogo entre empresas de comunicación y sus stakeholders en América y Europa. (2011). Cuadernos de Información. 29(2), 91-104. Retrieved 13 June 2020, from.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. Routledge.

Hernández, G., Rivera, P., Robles, S. (2019). "Comunicación Responsable para la Gobernanza: Documentación del Discurso Institucional del Gabinete de AMLO a raíz de su ejercicio público". *30 Encuentro Nacional AMIC 2019. Hacia una Prospectiva del Campo de la Investigación de la Comunicación en México.* México: UAM XOCHIMILCO.

Hernández-Flores, H.G., Sánchez Reina, J. (2018) Valores Organizacionales y Acciones Comunicativas en Organizaciones Postindustriales en Puebla, México, un estudio de caso de las subjetividades. México: Primera Revista Electrónica en Iberoaméricana Especializada en Comunicación en Razón y Palabra Virtual. Vol. 22. Núm.1_100, ISSN: 1605-4806. http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1140

Hernández-Flores, H. G., Sánchez R. J. Roberto; Mejía C. Alma R. (2010) Cultura Organizacional y postmodernidad. Una nueva revisión a los ejes de la cultura corporativa. Revista Latinoamericana de la Comunicación, No.52; Brasil. ISSN: 1807-3026 https://www.alaic.org/revista/index.php/alaic/article/view/190/19

Jaksa, J., Pritchard, M. (1996). Responsible Communication: Ethical Issues in Business, Industry, and the Professions. Hampton Press: Nueva York

Liu, B., Horsley, J., & Yang, K. (2012). Overcoming Negative Media Coverage: Does Government Communication Matter?. Journal Of Public Administration

Research And Theory, 22(3), 597-621. doi: 10.1093/jopart/mur078

Mcquail, D. (1998). La acción de los medios. Los medios de comunicación y el interés público. Buenos Aires. Amorrortu Editores.

Mosquera, A., Rincón, D., Gracias, M. (2001). La organización basada en los sistemas de información. Opción, 34, 68-85.

Naderifar, M., Goli, H., & Ghaljaie, F. (2017). Snowball sampling: A purposeful method of sampling in qualitative research. Strides in Development of Medical Education, 14(3), 1-6.

Orjuela, S. (2011). La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial. Correspondencias & Análisis, 1, 137-156. Retrieved 12 June 2020, from http://correspondenciasyanalisis.com/pdf/v1/rp/comunicacion_gestion.pdf.

Patton, M.Q. (2005). Qualitative Research. In Encyclopedia of Statistics in Behavioral Science (eds B.S. Everitt and D.C. Howell). doi:10.1002/0470013192.bsa514

Ramírez (2012). Responsabilidad social en los medios de comunicación: ¿utopía o realidad? Algunos pasos a tomar en cuenta para lograr una adecuada gestión. Correspondencias & Análisis, 2, 99-109. DOI: https://doi.org/10.24265/cian.2012.n2.05

Serrano, R, et. al., (2001), La reflexión teórica, en La organización habitable, México, SYG.

Stříteská, M., & Bartáková, K. (2012). ASSESSMENT OF COMMUNICATION OF SOCIALLY RESPONSIBLE ACTIVITIES IN SELECTED COMPANIES. Scipap, 25, 157-167. Retrieved from https://search.proquest.com/openview/db65189f857332f2944d400289d93baa/1?pq-origsite=gscholar&cbl=4413463

Villafañe, J. (2004). La buena reputación. Madrid: Pirámide.

Comunicação Organizacional Inclusiva: para além do estar, pertencer

Comunicación Organizacional Inclusiva: más allá del ser, pertenecer

Inclusive Organizational Communication: beyond being, belonging

Daniela Priscila de Oliveira Veronezi[15]

Tiago Mainieri[16]

Resumen. Este artículo se centra en la comunicación organizacional, apoyándose en un público específico: los sordos. Se parte de la idea de que la inclusión, como práctica social, tiene como prerrequisito la transposición de barreras comunicativas y la viabilidad de interacciones entre sujetos en su diversidad. En Brasil, las personas sordas tienen el derecho, garantizado por la ley, a estar en corporaciones, aunque hay varios problemas que superar. Sin embargo, ser no presupone automáticamente sentirse perteneciente e incluido con ellos. A partir de la investigación bibliográfica y documental, se pretende demostrar, como resultado, que la pertenencia de las personas sordas a organizaciones está impregnada, en esencia, de comunicación y, en este contexto, emerge como un campo de investigación prometedor para el establecimiento de la ciudadanía corporativa.

Palabras Clave: comunicación organizacional; pertenencia; ciudadanía.

Abstract. This article focuses on organizational communication and demonstrates that deaf people's belonging to organizations is permeated by communication and presents itself as a promising study within the scope of corporate citizenship.

[15] Doutoranda em Comunicação pela Universidade Federal de Goiás (UFG). Brasil. E-mail: danielaveronezi@gmail.com.
[16] Pós-doutor pela Universidade Nova de Lisboa (UNL) e pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Professor do Programa de Pós-graduação em Comunicação da UFG. Brasil. E-mail: tiagomainieri@gmail.com.

Keywords: organizational communication; belonging; citizenship.

1 Introdução

A surdez não é uma diversidade recente, ao contrário, coincide com a própria existência da humanidade. No entanto, até a Idade Média, os surdos eram considerados ineducáveis e apenas com a Modernidade (século XVI) essa postura se modificou. Com isso, duas correntes educacionais dissidentes se fortaleceram: a gestualista e a oralista. A primeira defendia a aprendizagem dos surdos com base na língua de sinais, uma vez que a apreensão de conhecimento desses sujeitos ocorre pela visão e não pela audição. Já a segunda acreditava que a educação dos surdos deveria ser desenvolvida do mesmo modo que a dos ouvintes, ou seja, pela oralidade, para que a comunicação entre eles fluísse normalmente (LACERDA, 1998).

Como se pode notar, a dicotomia entre essas correntes tem como base a língua e essa controvérsia ainda rende discussões na contemporaneidade. Com a histórica exclusão dos surdos ao longo dos séculos, esses sujeitos, bem como seus familiares, amigos, profissionais e entusiastas se uniram e constituíram as comunidades surdas. Nessas formações culturais, progressivamente se estabeleceu o orgulho de ser surdo e se passou a rechaçar, veemente, a surdez como deficiência, uma vez que, no âmbito dessas comunidades, é descabida a construção dos parâmetros de normalidade a partir da condição de ser ouvinte, pois não se pode atrelar a apreensão do conhecimento à audição, mas, ao contrário, deve-se respeitar as diferentes formas de aprendizagem.

Assim, enquanto a constituição cognitiva dos ouvintes está fortemente correlacionada à audição, a dos surdos vincula-se especialmente à visão. Nesse sentido, o parâmetro que demarca o delineamento, para efeito dessas comunidades, que difere o surdo do deficiente auditivo é a forma de interação, já que os primeiros se comunicam, principalmente, por meio da língua de sinais, e os segundos, pelas línguas orais, o que corresponde a dizer que são deficientes em comparação aos ouvintes, ao passo que tentam se equipar a eles em sua dialogicidade. No entanto, é importante salientar que no âmbito legislativo, em

pesquisas censitárias ou em outras formas de mensuração, em geral, não há essa subdivisão, considerando-os deficientes auditivos.

Esse esclarecimento é essencial, pois embora se utilize, neste estudo, prioritariamente, o termo "surdo" ou "pessoa surda", por vezes, é necessário o uso da expressão "pessoa com deficiência auditiva", sempre que o primeiro grupo se encontre aglutinado no segundo. Tendo como objeto a comunicação organizacional, esta investigação ampara-se na legislação brasileira, como a Lei nº 8.213/1991 (estabelece os percentuais de pessoas com deficiência a serem contratados pelas organizações), a Lei nº 10.436/2002 (define a Libras como língua oficial no Brasil), a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo e a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (ambas abordam a inclusão e a importância da comunicação nesse processo), entre outras.

Coadunando com a legislação vigente no Brasil, Sassaki (2010) concebe as seis dimensões de acessibilidade das pessoas com deficiência no âmbito corporativo, nas quais inclui a comunicacional e a atitudinal como duas delas, sendo as demais a arquitetônica, a metodológica, a instrumental e a programática. Assim, este estudo, que faz parte dos resultados parciais obtidos com a pesquisa do Programa de Pós-graduação em Comunicação, nível Doutorado, da Universidade Federal de Goiás (UFG), questiona: como a comunicação organizacional inclusiva pode contribuir para que os surdos se sintam parte das corporações? Para responder ao problema de pesquisa foram utilizadas, como metodologia, as pesquisas bibliográfica e documental.

2 A Existência dos Surdos nas Organizações

Em decorrência da Constituição Federal de 1988, surgiram diversas normas jurídicas garantidoras de direitos aos brasileiros. Entre essas, a Lei nº 8.213, que estabelece que as empresas com 100 ou mais empregados devem contar com pessoas com deficiência em seus quadros funcionais. Esses percentuais variam entre 2% e 5%, sendo que nas organizações com 100 a 200 empregados o percentual é de

2%; de 201 a 500, 3%; de 501 a 1.000, 4% e acima de 1.001, 5% (BRASIL, 1991).

Essa Lei contribui para o aumento da presença física dos surdos nas organizações. Entretanto, permanecem barreiras profundas que dificultam a participação no ambiente corporativo, principalmente vinculadas a questões linguísticas e educacionais. Estar nas corporações por força de lei, de modo algum, significa pertencer a elas. Para que isso ocorra na prática, defende-se, neste estudo, a essencialidade de uma concatenação entre comunicação, inclusão, pertencimento e cidadania, como condição de existência desses sujeitos nas organizações.

> A coesão teórica entre cidadania e pertencimento é trabalhada na premissa de que para um indivíduo ser considerado e se sentir de fato cidadão ele deve, primeiramente, sentir-se pertencente socialmente ao seu meio e nele estabelecer relacionamentos. A expressão de ideias é fator que legitima a cidadania. Portanto, ser cidadão pressupõe poder relacionar-se, pressupõe ter voz, poder manifestar opiniões, dialogar, poder comunicar-se (TUZZO; FIGUEIREDO, 2015, p. 23).

O pertencimento está relacionado ao valor que cada sujeito acredita ter perante os que convivem com ele e à diferença que suas contribuições podem ocasionar na vida das pessoas com as quais se relacionam. Se não são dadas aos surdos as condições de leitura de mundo, rompe-se com essa lógica, construindo sujeitos descentrados de sua existência, ou seja, de sua identidade (personalidade), permeados, por sua vez, pelas experiências ouvintes, que não fazem um real sentido a eles. Por isso, para a comunidade surda, a língua de sinais é o grande marco dos direitos adquiridos por esses sujeitos, pois, a partir dela, torna-se possível conquistar outros.

Para Silva (2016, p. 25) "é imprescindível que a linguagem e as variadas formas de comunicação sejam fundamentais na vida dos sujeitos, pois lhes possibilita tocar o mundo, as culturas e os conhecimentos em um tempo-espaço global e são essas distintas formas que vão dando sentido no seu existir". A língua de sinais é a forma natural de aprendizagem dos surdos, mas isso não significa que esses sujeitos não devam estudar o português como segunda língua, ao contrário, como a Libras e a Língua

Portuguesa são os dois idiomas legalmente reconhecidos no país, o bilinguismo tanto para surdos quanto para ouvintes seriam ideais. No entanto, ainda que o conhecimento de ambas as línguas pela sociedade seja essencial para a transposição das barreiras linguísticas, esse idealismo está longe de ser uma realidade no país.

De todo modo, é preciso romper com a exclusão social, pois "[...] a pessoa humana confirma sua existência ao especializar sua experiência, ao eleger/situar seu estar em algum lugar do mundo" (LIMA; CHAVEIRO, 2016, p. 52). Assim, a existência conecta-se diretamente ao pertencimento, tornando-o imprescindível para que os surdos ocupem os seus lugares em toda a vivência social. Por isso, a Libras é o atributo mais importante para que os surdos pertençam a si mesmos e à sociedade, pois "[...] viver impõe ocupar o espaço incessantemente. Isso quer dizer: exercê-lo pela prática, apropriar social e culturalmente dos lugares e matizar as paisagens. Realizar marcas sobre o espaço e internalizar as suas forças inclui, decisivamente, outra operação social: atribuir-lhe significação" (LIMA; CHAVEIRO, 2016, p. 53).

Nesse sentido, vale frisar que "a identificação com o local [...] cria o sentimento de pertencimento [...]" (TUZZO; FIGUEIREDO, 2015, p. 33). Partindo dos surdos no seio das famílias ouvintes, passando pelo sistema educacional e culminando no mercado de trabalho, nota-se que a questão do reconhecimento de si, em primeira instância, perpassa a questão linguística. Assim, com a transgressão dessa etapa, todas as demais são impactadas em um processo sistematizado e os surdos perdem a sua identificação com o local, pois não pertencem à família, tampouco à escola, refugiando-se, muitas vezes, no seio da comunidade surda, local no qual se sentem acolhidos e incluídos.

Essa identificação é imprescindível para a existência dos surdos enquanto cidadãos, bem como para o fortalecimento do seu eu e da sua identidade. No entanto, esse necessário subterfúgio, cujos laços culturais e as identificações se materializam pelas interações, não pode esconder um direito latente: a inclusão dos surdos em todos os espaços da vida. Além da lei que reconhece a Libras como língua oficial, as políticas afirmativas, presentes em normas jurídicas, como a Lei de Cotas, foram criadas para que certas minorias,

como é o caso dos surdos, tenham espaços nas organizações. Com a instituição da Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência, garante-se, legalmente, que o surdo possa ocupar todos os espaços na sociedade e que esta deve se adaptar para que a inclusão aconteça naturalmente.

> Não se pode falar, portanto, na cidadania como um processo acabado e sim como um mecanismo, que pela sua constante renovação, estimula as formas de participação e de conquista de direitos coletivos. Dessa forma, a comunicação entra com uma função vital por externar ideias, posicionamentos, capazes de impulsionar transformações responsáveis pela ampliação da cidadania (MAINIERI, 2010, p. 11).

Nessa perspectiva, correlacionando comunicação, pertencimento, inclusão e cidadania, pode-se dizer que a primeira se encontra no centro dessa rede, pois, sem ela, os surdos não conseguem constituir suas próprias identificações e não se sentem pertencidos e incluídos nos espaços sociais. Sem isso, os direitos de cidadão dos surdos não passam de normativas legais, mas que não alcançam esses sujeitos na prática, pois "o conceito de cidadania vincula-se à construção de identidade e pertencimento social" (TUZZO; FIGUEIREDO, 2015, p. 26). Assim, pode-se dizer que "sem comunicação, não há cidadania" (SIGNATES; MORAES, 2019, p. 24), ratificando a noção de que esse processo de trocas simbólicas é fundamental para a inclusão dos surdos no convívio social e para que esses sujeitos, progressivamente, alcancem a condição de cidadãos.

3 Comunicação Organizacional Inclusiva

A comunicação inclusiva corresponde a existência de uma cultura comunicacional que compreenda e respeite a singularidade identitária dos surdos como condição para que esses sujeitos sejam concebidos como cidadãos no âmbito corporativo e, desse modo, não apenas estejam nas organizações por força de lei, mas se sintam, de fato, pertencidos e incluídos a elas. Ademais, nessa concepção, faz-se necessário considerar a integralidade dos sujeitos, que ao mesmo tempo em que vivenciam as comunicações administrativa e interna, também são alcançados pelas institucionais e, no caso das empresas, pelas mercadológicas. Isso significa dizer que a mesma pessoa surda que compõe o

quadro funcional de dada corporação também participa do seu ambiente externo, juntamente com outros sujeitos surdos presentes no seio social, e essa rede permeia a sociedade em sua complexidade.

Na verdade, as diretrizes comunicacionais devem compor a política organizacional, de modo que a identidade da corporação seja condizente com a imagem que os públicos fazem dela e, ao longo do tempo, essas percepções se convertam em reputação, conferindo credibilidade à organização. Em um mundo altamente conectado, no qual as novas tecnologias ampliaram, sobremaneira, as possibilidades de interação entre as corporações e os seus públicos, o respeito às diferenças e à diversidade ganham novos contornos. Essa maior proximidade entre a organização e os seus públicos, por meio de múltiplas possibilidades comunicativas, faz com que tais concepções se tornem mais evidentes e sejam um diferencial entre os que as praticam e aqueles que as negligenciam.

Os sujeitos, de modo geral, estão mais conscientes dos seus direitos e, no caso dos surdos, foram instituídas, nas últimas décadas, diversas leis que os protegem. Entre essas, como já mencionado, encontram-se a que garante a particularidade linguística desses sujeitos e a que estabelece cotas nas organizações. Ademais, compõem esse rol a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo e a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência, que sacramentam os direitos à inclusão e à cidadania. No bojo dessas normas jurídicas, com exceção da Lei de Cotas, que apenas apresenta os percentuais a serem admitidos pelas corporações, as demais são permeadas pela comunicação. Assim, questiona-se: como a comunicação organizacional inclusiva pode contribuir para que os surdos se sintam parte das corporações?

Para que se possa responder essa questão, defende-se que os surdos devem ser concebidos como públicos das organizações, em um modelo que, ao menos, aproxime-se do "Simétrico de Duas Mãos" (GRUNIG, 2011), que pressupõe equilíbrio entre os interesses da organização e de seus públicos nos relacionamentos estabelecidos. Ainda que a implementação desse modelo seja difícil, a essência das Relações Públicas reside na necessidade de se conhecer os públicos com os quais as organizações se

relacionam e, a partir disso, estabelecer as maneiras mais adequadas e efetivas de se comunicar com eles, oportunizando trocas mútuas e a constituição de uma perspectiva mais humanizada. Assim, os surdos devem estar presentes no plano de comunicação das organizações, com ações que os contemplem e os possibilitem participar da vivência corporativa.

Os surdos sempre estiveram presentes entre os públicos das organizações, mas foram tratados com indiferença nessa conjectura globalizante, que historicamente direcionou a sua comunicação aos ouvintes. No entanto, nos últimos anos, com os direitos assegurados em lei, o contato dos surdos com as corporações vem se intensificando e, assim, esses sujeitos deixam de ser anônimos e distantes das organizações, para se tornar, efetivamente, parte delas. Com o entendimento de que a barreira comunicacional é o principal entrave para a inclusão dos surdos, propõe-se uma atuação mais direcionada dos profissionais desse campo do saber em favor da supressão desses percalços. Não se trata de incluir o surdo a uma cultura à qual ele não pertença, mas de conhecer a cultura que o identifica e a partir de então propor ações inclusivas.

Assim, defende-se que os surdos, com suas particularidades linguísticas, sejam concebidos como públicos das organizações e que os profissionais de comunicação busquem conhecê-los e, mais do que isso, reconhecê-los como sujeitos com os quais se devem estabelecer relacionamentos contínuos e duradouros, tanto no âmbito interno quanto no externo, ou seja, abarcando-os em sua integralidade. Por meio dessas interações e da constituição de uma comunicação organizacional inclusiva, o sentimento de pertencimento dos surdos emerge e a inclusão se torna uma prática social. Por consequência, se os direitos desses sujeitos passam a ser respeitados, ainda que se saiba de todos os percalços enfrentados pelos cidadãos brasileiros e, principalmente, pelas minorias estigmatizadas, caminha-se em direção à edificação da cidadania corporativa.

4 Considerações

A comunicação é fundamental para a inclusão dos surdos nas organizações, ao passo que permeia a essência dessa

condição. Estar nas organizações, por força de lei, de modo algum significa pertencer a elas, ainda que seja um passo fundamental em direção à conquista de direitos desses sujeitos. O sentimento de pertencimento está fortemente atrelado às interações, por isso, é necessário que os surdos sejam reconhecidos como públicos das organizações e que, primeiramente, estas busquem conhecê-los de modo a estabelecer um diálogo efetivo com esses sujeitos, uma vez que eles se comunicam e apreendem o conhecimento de maneira diferente do ouvinte.

No âmbito da comunicação inclusiva, o mesmo sujeito que é público da organização em suas comunicações administrativas e internas também é abarcado nas institucionais e mercadológicas. Por isso, não é possível negligenciar esse público, presente tanto no ambiente interno das organizações quanto no externo. Nessa perspectiva, defende-se que a comunicação inclusiva é essencial para que os surdos se sintam partícipes da organização e exerçam a sua cidadania, visto que as constituições identitárias e culturais que conectam os sujeitos se materializam por meio das interações sociais.

A comunicação inclusiva pode contribuir para que os sujeitos assumam, cada vez mais, uma postura propositiva e procurem, continuamente, intervir em favor da constituição de práticas cidadãs, que fortaleçam os discursos contra-hegemônicos e ressignifiquem as construções sociais com respeito às diferenças. Para tanto, acredita-se que, sem a transposição das barreiras comunicacionais e a viabilização das interações entre os sujeitos em sua diversidade, a construção de uma sociedade equânime, inclusiva e cidadã não se materializa.

Referências

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 5. out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 06 ago. 2020.

_____. Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 26 ago. 2009. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm>. Acesso em: 05 ago. 2020.

_____. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 24 jul. 1991. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8213cons.htm>. Acesso em: 08 ago. 2020.

_____. Lei nº 10.436, de 24 de abril de 2002. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 25 abr. 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10436.htm>. Acesso em: 05 ago. 2020.

_____. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 6 jul. 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm>. Acesso em: 06 ago. 2020.

GRUNIG, J. Definição e Posicionamento das Relações Públicas. In: GRUNIG, J.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

LACERDA, C. B. F. de. Um pouco da história das diferentes abordagens na educação dos surdos. Cad. CEDES, Campinas, v. 19, n. 46, p. 68-80, set. 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-32621998000300007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 20 set. 2020.

LIMA, A.; CHAVEIRO, E. F. Livros nas prateleiras, verbos no chão: aproximações entre geografia, literatura e existência. In: CHAVEIRO, E. F.; CASTORINO, A. B.; BORGES, R. M. R. (Orgs.). Espaço, Sujeito e Existência. Goiânia, GO: Editora da PUC Goiás, 2016, p. 51-67.

MAINIERI, T. A comunicação organizacional na construção da cidadania. In: Anais do XXXIII Congresso Brasileiro de

Ciências da Comunicação (Intercom). Caxias do Sul, RS, 2010.

SASSAKI, R. K. Inclusão: construindo uma sociedade para todos. 8. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2010.

SIGNATES, L.; MORAES, A. A cidadania como comunicação: estudo sobre a especificidade comunicacional do conceito de cidadania. In: SIGNATES, L.; MORAES, A. (Orgs). Cidadania comunicacional: teoria, epistemologia e pesquisa. Goiânia, GO: Gráfica UFG, 2019 (Ebook), p. 14-34.

SILVA, L. G. Linguagens: janelas da imaginação. In: CHAVEIRO, E. F.; CASTORINO, A. B.; BORGES, R. M. R. (Orgs.). Espaço, Sujeito e Existência. Goiânia, GO: Editora da PUC Goiás, 2016, p. 23-31.

TUZZO, S. A.; FIGUEIREDO, L. F. de. A Cidadania e o Pertencimento na Era da "Incompletez". Revista Observatório, Palmas, v. 1, n. 3, p. 23-40, dez. 2015.

De la Agenda-Setting al Frame en la construcción de una estrategia de comunicación organizacional. El caso del lobby de Anfac en España

De la Agenda-Setting a o Frame en la construçao de una estrategia de comunicaçao organizacional. O caso del lobby Anfac en Espanha

From Agenda-Setting to Frame in the construction of the strategy in communication. The case of lobby Anfac in Spain

Leticia Quintana[17]

Antonio Castillo Esparcia [18]

Andrea Moreno Cabanillas[19]

Belén Barroso[20]

Resumen: Este estudio analiza la estrategia de comunicación del lobby de los automóviles en España (Anfac) para conseguir reducir los impuestos del automóvil. Así hacen una campaña de comunicación en la prensa para mejorar su imagen y para obtener apoyo mediático a sus demandas.

Palabras Clave: lobby, relaciones públicas, comunicación política

[17]Leticia Quintana, investigadora del departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad de Málaga, España, leticiaquintanap@gmail.com

[18]Antonio Castillo Esparcia. Catedrático del departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad de Málaga, doctor en Comunicación, España, acastilloe@uma.es.

[19]Andrea Moreno Cabanillas, investigadora de la Universidad de Málaga, España, andrea.morenocabanillas.15@gmail.com

[20]Belén Barroso, investigadora de la Universidad de Málaga, España, mbelenbarroso@gmail.com

Abstract: This research analize the strategie of communication the car lobby in Spain (Anfac) to achieve the reduction of the taxes of the car. Thus it is made a campain of communication in the press to improve their image and to get media suport to their demand.

Key words: lobby, public relations, political communication

Tema central

La sociedad está imbricada de numerosas organizaciones que defienden sus derechos a partir de relaciones de poder (Harris y Moss, 2001; Plowman, Wakefield y Winchel, 2015). Esas relaciones son entre diversos actores políticos con fuerte presencia institucionalizada (partidos políticos), institucionales (poder ejecutivo, legislativo y judicial) y poco institucionalizadas (organizaciones sociales). Todos estos actores sociales planifican, desarrollan y ejecutan estrategias de comunicación para poder participar en la construcción del espacio público. En ese espacio son numerosos los actores que desean participar de una manera episódica o permanente.

Entre las organizaciones sociales, el grado de organización es un factor significativo en la construcción de imágenes sociales ya sea a través de los medios tradicionales (prensa, radio y televisión) pero también con los medios digitales (Ciszek, 2016; DiStaso, McCorkindale y Wright, 2011; Gershon, 2016).

Entre las organizaciones que mantienen mayor comparecencia se manifiesta la patronal de los fabricantes de automóviles (ANFAC), como generadora de gran parte de las comunicaciones patronales. Desde esta singular asociación, se desarrolló durante el año 1995, una estrategia global que abarcaba reuniones periódicas con miembros de la administración, simultáneamente a la exhibición regular, como adjutora, en los medios de comunicación como instrumento de manifestación social que secundaba las intervenciones gubernamentales

Objetivos

Esta propuesta persigue analizar como un tipo de organización poco estudiado (los lobbies) recurren a estrategias de comunicación para alcanzar sus objetivos.

1) conocer cómo se construye una campaña de relaciones públicas como estrategia de lobby

2) analizar qué herramientas se utilizan para conseguir espacios en los medios de comunicación

3) verificar la presencia y los discursos mediáticos en la narrativa del proceso.

Caracterización del estudio o discusión teórica propuesta.

Para aquellos que gestionan el poder político, la prensa escrita sigue siendo un medio de referencia para conocer los procesos comunicativos del ecosistema social (Castillo-Esparcia y Smolak-Lozano, 2013; Verčič, Verčič Tkalac, y Sriramesh, 2015). En el ámbito de la comunicación de los lobbies, las posiciones modulan de la estrategia reactiva a iniciativas de otros lobbies, pero también son frecuentes las acciones proactivas para generar nuevos debates públicos sobre temáticas que no son de resolución necesaria para el poder político (Waters, Burnett, Lamm, Lucas, 2009; Wright y Hinson, 2014)

En este sentido, los medios de comunicación recogen, interpretan, valoran y transmiten informaciones procedentes de las asociaciones sociales, como expresión de las necesidades del ecosistema social. De igual forma, a través del sistema informativo, entre otros mecanismos, el sistema político percibe las peticiones de la sociedad susceptibles de solucionar (Bürger, 2015; Castillo-Esparcia, García-Ponce y Smolak-Lozano, 2013).

El hecho de recurrir a los medios de comunicación permite que los grupos reflejen, de manera pública, sus demandas, con la consiguiente existencia política debido a que la política se manifiesta, cada vez más, como una lucha simbólica en la que cada asociación persigue monopolizar y hacer triunfar su visión del mundo y a impulsar nuevas pretensiones, diligencias que coadyuven a la consecución de la escatología grupal (Castillo-Esparcia, 2009)

Esta comunicación se organiza a través del estudio de caso de una estrategia de comunicación centrada en la prensa de referencia en España como mecanismo de agenda-setting que construir un tema de la agenda política y que recurre al encuadre para proponer, delimitar y acometer la solución más adecuada a ese problema.

Enfoque y/o metodología de abordaje.

Así se analiza la estrategia de lobby de la patronal de los fabricantes de automóviles de España (ANFAC) para conseguir reducirla fiscalidad sobre el automóvil a través de una campaña organizada, sistematizada y que estaba apoyada en el gran poder inversor publicitario del sector automovilístico para conseguir espacios comunicativos.

En este sentido, del análisis de la prensa de referencia en España (El País, El Mundo, ABC, La Vanguardia y El Periódico de Cataluña) durante todo un año se investiga esta estrategia a través del análisis de contenido de todo el espacio redaccional (información, opinión e interpretativo). Así se han analizado las informaciones que han generado los medios, los artículos de opinión invitadas y permanentes, las entrevistas a responsables de Anfac y los artículos editoriales de los diarios analizados. Para ello se recurre a una plantilla de análisis de contenido que tiene como variables el tipo de espacio periodístico (información, opinión, reportaje, editorial), el volumen de espacios generados, las fuentes citadas en los textos (Anfac, dirigentes políticos, sindicatos) y el contenido de las informaciones.

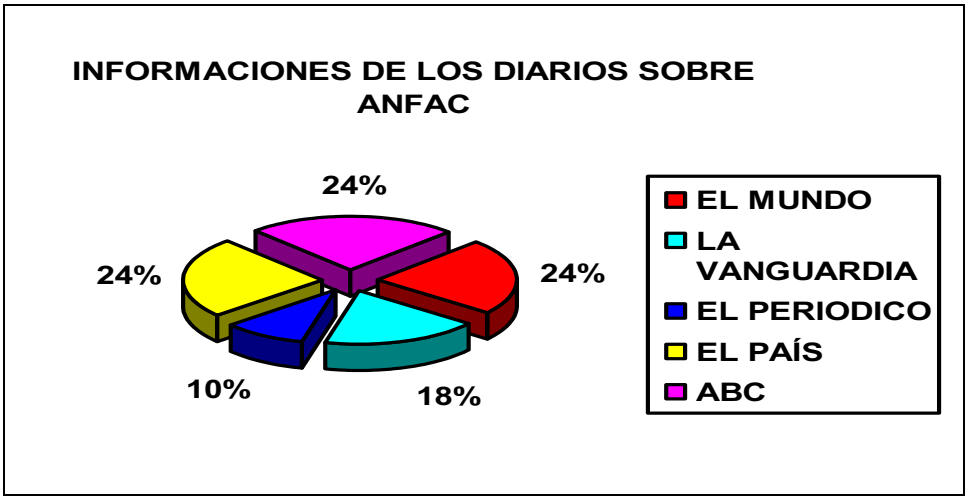
Principales resultados, reflexiones y conclusiones

La estrategia comunicativa se enmarcaba en una presencia cuantitativa y cualitativa, abarcando la práctica totalidad de taxonomías periodísticas (informaciones, reportajes, artículos de opinión, entrevistas, editoriales,...), esto es, de todo el abanico de las técnicas mediáticas de estructuración de los acontecimientos. Una de las premisas básicas que permiten ese acercamiento de las inquietudes patronales al contenido redaccional de los diarios es la influencia de las empresas automovilísticas en la inversión publicitaria, ya que se presenta como el principal sector económico que dedica ingentes aportaciones pecuniarias a la publicidad de los productos que ofrece.

La aparición en los diarios se implementaba de la siguiente manera:

- El País: 25 noticias, un articulo de opinión de Enrique Fernández-Laguilhoat, director general de ANFAC -20.1-, y dos editoriales (“Coches menos caros” -30.12- y “Pulso arriesgado” -8.1-).

- El Periódico con 16 informaciones, una dedicación especial en su Tema del día ("El impuesto de matriculación bajará 5 puntos" -29.12-), una portada ("Regulaciones de empleo en cadena en el automóvil" -19.5-), la entrevista a Carlos Espinosa de los Monteros, presidente de ANFAC -21.5-, y un editorial ("El automóvil, símbolo y síntoma" -15.5-)
- El Mundo que realizó 19 informaciones sobre la cuestión.
- Diario ABC con 20 informaciones, un editorial ("Francia apoya al automóvil" -el 1.10-), un reportaje ("El sector del automóvil languidece tras el Renove II" -2.7-).
- La Vanguardia con 15 informaciones y tres editoriales ("Automóvil y sociedad" -14.5-, "Meses difíciles para la automoción" -20.5- y "La situación de Seat" -28.5-).



En este sentido, los diarios que dedicaron más atención informativa sobre la situación del sector del automóvil (ver gráfico) fueron los tres diarios de Madrid con idéntico porcentaje.

De manera introductoria a la explicación del tipo y forma de la presencia del sector automovilístico sería conveniente repasar y resaltar el listado de los principales anunciantes: Renault (posición tercera), Citroën (cuarta), Seat (quinta), Ford (séptima) y Peugeot (décima). Concretados en los diarios, los principales anunciantes son Volkswagen

Audi -1-, Citroën -2-, Renault -4-, Seat -5-, Fiat -6- y Peugeot Talbot -8-.

Como vemos, entre los diez principales anunciantes de los diarios se muestran seis empresas automovilísticas, con lo que esta situación conlleva de importancia para los ingresos de los diarios. Consecuentemente esta disposición, ¿puede condicionar la aparición de las empresas del automóvil con mayor facilidad que otros grupos de presión?.

El principal argumento al que se recurrió por parte de los fabricantes de coches se concretó en la siguiente concatenación argumentativa: existencia de impuestos muy altos que implica una bajada de ventas y un aumento de los stocks, por lo que se producirán expedientes de regulación de empleo y, consecuentemente, incremento del paro. La solución propuesta por la patronal para atacar el problema que genera esta situación consiste en acometer el obstáculo inicial, pidiéndose una reducción de la fiscalidad que grava al sector.

Su actividad estratégica se realizó de manera coordinada en los diferentes ámbitos sobre los cuales se incidió. Así se apelaba a los medios de comunicación, de forma simultánea a las diligencias sobre aquellas personas, instituciones que tenían competencia en la cuestión. La acción comunicativa sustentaba a esas otras actividades, estructurándose en una serie de etapas:

a) anuncio de la reducción del nivel productivo con noticias como:

- “Las ventas de coches caerán un 3% en el primer semestre, según la patronal” (El País, 30 de junio)
- “Las ventas de automóviles cayeron en el mes de julio tras finalizar el plan Renove” (La Vanguardia, 9 de agosto)
- “Las ventas de coches caen más del 5% de enero a agosto” (El Periódico 7 de septiembre, pg 36).

b) primeras peticiones de disminución de la fiscalidad sobre el sector:

- “Los fabricantes de coches piden bajar la tasa de matriculación y no el IVA” (El País, 17 de mayo)
- “El presidente de Citroën y Peugeot solicita la armonización de la fiscalidad del coche con la UE” (El Periódico, 13 de mayo, pg 25)

- "El director general de Anfac culpa a los altos impuestos de que el mercado no se recupere" (El Mundo, 24 de febrero, pg 64).

c) las consecuencias que sucederán por la no bajada impositiva singularizadas en los expedientes de regulación de trabajo, para presionar al gobierno a través de los trabajadores:

- "Los grandes fabricantes de coches estudian reducir sus inversiones en España" (El País 21 de mayo)
- "Seat y Nissan pactan expedientes de regulación para reducir sus stocks" (El Periódico 23 de mayo)
- "Aumenta el pesimismo entre los fabricantes de automóviles" (El Mundo, 8 de junio, pg 74) en dónde se afirma que "si no se adoptan medidas incentivadoras para la compra de vehículos, las compañías se verán obligadas a realizar nuevos expedientes de regulación de empleo"
- "Caen las ventas de coches y Anfac anuncia regulaciones de empleo si no hay ayudas fiscales" (ABC, 7 de junio, pg 39).

De forma concomitante a las informaciones periódicas del sistema comunicativo acerca de la situación del sector, los fabricantes mantenían reuniones con el ministro de Industria y altos cargos del Ministerio, para seguir presionando sobre la reducción fiscal. Todas las informaciones anteriores perseguían la teleología de ir preparando las actuaciones futuras sobre la Administración, a través de la creación de un clima social sobre las consecuencias que se producirán de no adoptarse las demandas de la patronal.

Entre los hallazgos más relevantes de esta investigación nos encontramos con la construcción de una línea argumentativa en la estrategia con una lógica comunicativa que se inicia con la proposición de una problemática social no perentoria, seguida de numerosas informaciones periodísticas a partir de técnicas de comunicación de Anfac (comunicados de comunicación, ruedas de prensa) que constatan que eso *es una realidad social* que debe ser solucionada a partir de la propuesta de solución señalada por Anfac. Todas estas acciones de comunicación en la prensa, como es necesario en toda acción de lobby, se complementaban con acceso directo a los decisores públicos (Ministros, Secretarios de Estado) o la colaboración con otros lobbies (organizaciones sindicales) que coadyuvan a mostrar que el problema debe

ser solucionado puesto que ha conseguido integrarse en la dinámica política nacional.

En este apartado, hemos podido comprobar cómo se ha elaborado y ejecutado esta estrategia comunicativa de la patronal de los fabricantes de automóviles. Toda esa actividad actuaba como anilla complementaria a otras acciones sobre los centros de decisión política que, en su conjunto, configuraban unas operaciones que perseguían la consecución de un objetivo concreto, como es el caso de una rebaja impositiva.

Ahora bien, cabe preguntarse si la facilidad de acceso a la lógica comunicativa y, consecuentemente, al espacio público era causal o casual. En una situación en la que el sector automovilístico dispone de los instrumentos, técnicas y medios capaces de elaborar diligencias comunicativas de la mayor calidad, esa configuración se presenta como factor esencial de impregnación de las informaciones ofrecidas por los medios. Si además a esta vertiente estrictamente comunicativa se le coadyuva con un importante potencial económico (presencia mayoritaria y hegemónica como el sector con mayor inversión publicitaria), la inclusión de las informaciones provenientes del sector posee un altísimo grado de éxito.

En este sentido, el éxito alcanzado podría llevarnos a una serie de interrogantes: ¿Qué parte del logro viene motivada por la ingente campaña mediática? y ¿El apoyo total de los diarios estuvo motivado por un autoconvencimiento o influyó de manera decisiva el hecho que los fabricantes de automóviles sean los principales inversores publicitarios de los diarios?.

Podemos afirmar que existe una relación directa entre el grado de inversión publicitaria y facilidad de acceso a los medios de comunicación, sin que eso implique necesariamente que existe imperatividad de los grupos, sino que la realidad cotidiana muestra más una negociación entre asociación y medio de comunicación.

Esta propuesta es un claro ejemplo de estrategia de comunicación de un grupo de presión de interés económico que recurre a su privilegiada posición en el mercado publicitario como gran inversor para conseguir espacio periodístico que modula las problemáticas sociales y que propone soluciones en la dinámica política.

Referencias

Bürger, T. (2015). Use of Digital Advocacy by German Non-Profit Foundations on Facebook, *Public Relations Review* 41: 523-525.

Castillo-Esparcia A. (2009). La comunicación de los lobbies en Internet. El ciberactivismo de los think tanks. *Revista Icono 14*, No 15, 193-206.

Castillo-Esparcia, A. y Smolak-Lozano E. (2013), Redes sociales y organizaciones. Modelos de evaluación. (Social Networks and Organizations. Evaluation Models. *Historia y Comunicación Social,* Vol.18, Special Issue: *473-487. Fuente: http://revistas.ucm.es/index.php/HICS/issue/view/2500/showToc*

Castillo-Esparcia, A., García Ponce D., Smolak-Lozano E. (2013). Movimientos sociales y estrategias de comunicación. El caso de 15-M y de Occupy Wall Street (Social Movements and Communication Strategies. Case Studies: 15-M and Occupy Wall Street), *Estudios Sobre El Mensaje Periodistíco*, Vol. 19. No.1. pág.71-89

Ciszek, E.L. (2016). Digital Activism: How Social Media And Dissensus Inform Theory And Practice, *Public Relations Review*, 42, 314-321.

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.

Gershon R.A. (2016). *Digital Media and Innovation. Management and Design. Strategies in Communication*. London: Sage.

Harris, P., & Moss, D. (2001). In search of public affairs: A function in search of an identity. *Journal of Public Affairs*, 1(2), 102–110.

Plowman, K.D., Wakefield R.I. y Winchel B. (2015). Digital Publics: tracking and reaching them, *Public Relations Review*, 41, 272-277.

Verčič, D., Verčič Tkalac A., y Sriramesh K. (2015). Looking for digital in public relations. *Public Relations Review*, 41, 142-152.

Waters, R. D., Burnett, E., Lamm, A., & Lucas, J. (2009). Engaging stakeholders through social networking: How nonprofit organizations are using Facebook. *Public Relations Review, 35, 102–106.*

Wright, D. K., & Hinson, M. D. (2014). An updated examination of social and emerging media use in public relations

practice: A longitudinal analysis between 2006 and 2014. *Public Relations Journal*, 8(2).

¿Evaluación, medición u otros? Prácticas en el sector público y agencias de Costa Rica

Avaliação, medição ou outros? Práticas no setor público e agências da Costa Rica

Evaluation, measurement or something else? Practices in the public sector and agencies in Costa Rica

Diana Acosta Salazar [21]

Resumen: La profesión de las relaciones públicas, y de la comunicación en general, requiere ahora más que nunca aplicar la evaluación y medición de sus resultados, alcance e impacto, práctica que no ha sido habitual en la praxis profesional. Esta situación responde no solo a un tema de responsabilidad frente a presupuestos, sino de transparencia, uso eficiente de recursos y mostrar la eficacia de las propuestas. Esta investigación hace un análisis comparativo de dos estudios de enfoque mixto, sobre las prácticas de evaluación que aplican agencias de relaciones públicas y unidades de comunicación estatales en Costa Rica. Se evidencia como ambos tipos de organización aplican herramientas similares, poseen un grado de desconocimiento importante del tema de evaluación y medición, y lo que se utiliza para obtener resultados o impacto –predominio del monitoreo de prensa con análisis en las agencias y elaboración de informes en las instituciones--, queda lejos de serlo. Las mediciones y otros tipos de dinámicas evaluativas que se muestran en ambos grupos organizacionales quedan en el nivel básico de cuantificaciones de producción, exposición o de distribución de mensajes.

Palabras Clave: Evaluación, medición, sector público.

[21] Diana Acosta Salazar. Docente en Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva e investigadora en el Centro de Investigación en Comunicación, Universidad de Costa Rica, Máster en Comunicación y Mercadeo, Costa Rica, diana.acosta@ucr.ac.cr

Abstract: Comparative analysis of two mixed research approach on evaluation practices of public relations agencies and state communication units. Both types of organization apply similar tools, and show little expertise on the subject.

Key words: Evaluation, measurement, public sector.

Tema central

La evaluación informal, poco precisa o profesional, continúa acaparando las prácticas evaluativas de las acciones y proyectos de comunicación, sin diferencia por tipo de organización, sea institución pública o agencia de relaciones públicas.

Objetivos

Comparar los tipos de controles, seguimiento y evaluación de resultados que realizan las unidades de comunicación en el sector público y en las agencias de relaciones públicas del país.

Determinar el nivel y alcance de las evaluaciones, mediciones u otras acciones de verificación de resultados que predominan en ambos grupos organizacionales.

Caracterización del estudio o discusión teórica propuesta

Esta discusión toma como base dos estudios realizados por la autora. El primero, La cultura de evaluación de las agencias de relaciones públicas en Costa Rica (Acosta, 2018), y el segundo, Mapeo de unidades de comunicación de las instituciones públicas costarricenses (Acosta, 2019), cuyos resultados serían comparados para determinar lo propuesto en los objetivos.

La evaluación es la actividad de la planificación que en menor proporción llega a realizarse. Las causas pueden ser diversas, desde el costo económico que se le atribuye, el desconocimiento sobre las técnicas y metodologías, el mito de que lo intangible que maneja la comunicación no es medible o bien el predominio de prácticas posicionadas como la medición de la cobertura mediática que poco o nada involucra un efecto y menos un impacto. (Cutlip y Center, 2001)

Estos juicios se apoyan también en estudios anteriores (Dozier, 1984;

Lindernmann, 1990; Watson, 1994 citados por Watson y Noble, 2009; y Zerfass, van Ruler y Sriramesh, 2008) realizados entre profesionales y expertos en relaciones públicas –ejecutivos, consultores y académicos--, que demuestran la preferencia por ejercicios no científicos o formales de evaluación. A esto se suma el desconocimiento predominante sobre los métodos y técnicas de evaluación, lo que hacía menos probable su aplicación.

De acuerdo con Wimmer (1996, citado en Acosta, González y Umaña, 2004) "las RRPP siguen utilizando métodos exploratorios o informales, a pesar de que se han desarrollado métodos rigurosos de investigación sociológica" (p.111). Valga decir que el alcance que presenta la profesión se enfoca primordialmente en el cumplimiento de la producción planteada, sin llegar a demostrar el efecto en los públicos o la situación y mucho menos en los objetivos que persigue la organización (Álvarez, 2011).

La literatura muestra cómo la falta de una cultura de evaluación dentro de las organizaciones, que otorgue tanto peso a identificar su desempeño en lo económico como en lo comunicacional, en lo operativo como en lo ambiental o lo social, afecta a la organización en su conjunto, privándola de mejorar y potenciar su desarrollo, como lo indica Comba (2003, citado por Acosta, 2004).

Hoy por hoy las organizaciones están expuestas al escrutinio público dado el acceso a información, la mayor fiscalización del comportamiento institucional y empresarial, y la necesidad que tienen de dar valor a sus operaciones con competencias compatibles con la búsqueda del bien común. Esto obliga a la profesión de relaciones pública a enfocar sus baterías a la transparencia y muestra de eficiencia en sus inversiones y gasto.

Tal como lo señala Wilcox (2010), el deseo de mejora, la necesidad de determinar si las acciones y propuestas han contribuido o no a los propósitos organizacionales y por supuesto si se ha desarrollado un proceso con eficiencia, deberían motivar e impulsar la aplicación de la evaluación.

Lejos de ser una regla general, pero sí una acción muy promovida desde la academia y hartamente impulsada en cualquier proceso que se pretenda como eficiente, tanto en la comunicación en general como en las relaciones públicas se sigue el modelo RACE (por sus siglas en

inglés, Research, Action, Communication and Evaluation) (Marston, 1963, citado en Matilla, 2008) o bien otros nuevos desarrollos derivados de la planificación estratégica aplicada a relaciones públicas (Matilla, 2009; Moss, 2011) e incluso el mismo design thinking como metodología, que igualmente incluyen la evaluación como una etapa clave del ejercicio profesional.

Sin embargo, estudios en diversas latitudes muestran cómo los profesionales de relaciones públicas aplican superficial o esporádicamente acciones evaluativas en sus procesos de trabajo e incluso, existe una resistencia importante al aplicarlas (Watson, 2012).

Como parte de los esfuerzos por impulsar la evaluación, Walter Lindenmann en los noventa, definió tres etapas de evaluación: output, outtake y outcome, utilizadas casi de manera general en muchos países (Lindenmann, 2006, citado por Watson, 2012). Estas etapas son una base reconocida para establecer las mediciones (sean de producción, exposición, de conciencia-retención-actitudes, o de acción) y que se alinean con lo señalado luego por la Asociación Internacional para la Medición y Evaluación de las Comunicaciones (AMEC) [por sus siglas en inglés] sobre los Principios de Barcelona, para definir el nivel de las acciones en la profesión, sea un nivel básico (output), intermedio (outtake) o avanzado (outcome) de resultados o de impacto alcanzados (AMEC, 2011).

Igualmente en Europa, el European Communication Monitor (2010) reporta que la evaluación continua siendo una práctica poco habitual en los países europeos por parte de profesionales de las relaciones públicas, quienes utilizan el seguimiento de medios, seguido del uso de internet/intranet y solo un cuarto evalúa impactos financieros en los objetivos estratégicos o en los intangibles (Álvarez, 2011).

El estudio de Starcic y Jakipovic (2016) encontró la misma situación en Croacia, donde los participantes miden la efectividad de la comunicación mayoritariamente a través de redes sociales, seguido de recortes de prensa y solo un cuarto de ellos miden los cambios en actitudes y comportamiento.

Evaluación o medición

"Sin evaluación no hay mejora, sin una adecuada valoración de lo realizado

> –en qué, en cómo y en cuánto—es probable que la medida sea la percepción y el instinto, que pueden fácilmente engañar" (Acosta, 2018, pág.11).

La diferencia entre evaluar y medir puede clarificar un poco el panorama de las prácticas estudiadas. Álvarez (2011 con base en Olivieira, 2002; Castro Lopes y Grandi, 2009; Watson, 2001) define la evaluación como "la etapa del proceso de planificación que verifica el desempeño de un plan previamente establecido y que ocurre a lo largo de su implementación, en busca de posibles ajustes" (p. 74).

Coinciden esta línea conceptual otros autores como Cutlip, Center & Broom (2001, apoyados en Rossi & Freeman, 1993) ya que establecen que la evaluación es "la aplicación sistemática de procedimientos de investigación de las ciencias sociales para evaluar la conceptualización, diseño, implantación y utilidad de los programas de intervención social" (p. 515). Se rescata así que tanto es la evaluación una etapa de la planificación como que esta se desarrolla a lo largo del proceso.

Tal como lo señala González (2005, citado por Acosta 2018) la evaluación es una acción transversal, lo que implica que debe contemplarse a lo largo de la vida de todo proyecto o programa, de manera que actúe como una herramienta de trabajo y de aprendizaje para la mejora.

En la línea de los alcances de la evaluación, Lindenmann (1997, citado por Wilcox et al. 2010) propone tres niveles de evaluación: básico –que incluye la distribución y exposición de los mensajes en medios--; intermedio –que mide concienciación, comprensión y retención del mensaje--, y avanzado, que verifica los cambios de actitud, opiniones y comportamiento. La propuesta reconoce alcances según el esfuerzo comunicativo y el efecto logrado, y se relaciona con un cálculo propio de los indicadores, clasificados en cumplimiento, efecto-resultado, e impacto.

Este modo de operar la evaluación en comunicación permite que, en el proceso, se revisen los avances contra los objetivos, se realicen los ajustes cuando se ve que no está funcionando alguna táctica, y se sistematicen los cambios para poder adecuar los objetivos a nuevas condiciones. Esto es parte del éxito que tiene el monitoreo en las redes sociales durante procesos de campañas, pues frente a reacciones negativas o desvíos se puede

reajustar oportunamente el mensaje, el diseño, la frecuencia, o bien la respuesta a los comentarios.

La medición por su parte, "es una manera de dar a una actividad una dimensión precisa, generalmente por la comparación con algunos estándares, usualmente dados de una manera cuantificable o numérica" (Dictionary of Public Relations, Measurement and Research, 2013).

En esta misma línea, Irazu (2002 citado por Alvarez, 2011) define la medición como "proporcionar y comparar una cosa con otra" (p. 5) lo que la relaciona con el uso de la estadística para obtener datos numéricos.

Muchas organizaciones utilizan los conocidos Indicadores Clave de Desempeño (KPIs por sus siglas en inglés) para determinar el cumplimiento según planificación, y estos se utilizan también en muchas de las actividades de comunicación. Para el caso específico de comunicación, los KPI se toman como un outtake –o sea un nivel intermedio de resultados-- ya que son "datos que proveen evidencia del desempeño de una campaña contra criterios preacordados como ventas, número de solicitudes, cliqueos, comentarios, visitantes, etc." (Dictionary of Public Relations, Measurement and Research, 2013, p. 16).

Otros tipos de medición se han dispuesto por parte de expertos y académicos para alcanzar la precisión del resultado obtenido en comunicación y su alcance. Este es el caso de las propuestas por Wilcox (2010) con la medición de la producción (lo producido), la de exposición (apariciones medios, visitas internet, equivalencia publicitaria, seguimiento de medios, comunicados versus publicaciones, solicitudes de información, coste por persona, asistencia de público); de concienciación (lo recibió, está consciente, lo ha comprendido, retenido); de actitud (diferencias de opinión entre antes y después), y medición de la acción del público (efectos, consecuencias).

Igualmente se han desarrollado diversos modelos que pueden clasificarse como evaluaciones o mediciones dependiendo específicamente de la profundidad de los efectos que se busca establecer, y del tipo de técnicas de investigación aplicadas.

Este es el caso de auditorías de comunicación (Álvarez, 2011; Matilla, 2008), modelos integrales como el

Yardstick o Regla de Efectividad (Lindenmann, 1993, citado por Watson & Noble, 2009) que plantean mediciones según nivel de complejidad y alcance de los resultados y acorde con los objetivos planteados; el modelo Piramidal de Investigación de Relaciones Públicas de Macnamara (2001, citado por Watson & Noble, 2009) que plantea los niveles mencionados de inputs, outputs, outtakes y outcomes, que van integrando acciones de comunicación de la estrategia, vinculados con metodologías de medición específicas para cada etapa y nivel (Acosta, 2018, p.15).

También existen otras mediciones apoyadas en recursos metodológicos de corte publicitario que apuntan a la medición de la exposición de marca, que suman herramientas y métricas de Internet y redes sociales. Entre estas se suma el Retorno de Inversión (ROI, Return Of Investment, por sus siglas en inglés), que igualmente es utilizado en las relaciones públicas con la intención de determinar si la acción en comunicación tuvo un efecto en los objetivos del negocio. El ROI sin embargo, utiliza un cálculo que puede provenir de equivalencias publicitarias para medir el beneficio de una cobertura periodística utilizando valores publicitarios del medio –sea de espacio, ubicación, tiempo, horario, etc.--, que ya han sido rechazadas en relaciones públicas porque no reflejan el valor aportado por la profesión. También el ROI es derivado de fórmulas que trabajan con el ingreso, gasto y costo de la campaña de comunicación. De igual forma este cálculo es desacreditado por diversos autores, entre ellos Zerfass, Vercic y Volk (2016) por querer determinar el impacto de la comunicación mediante fórmulas financieras.

Enfoque y/o metodología de abordaje.

El enfoque de esta ponencia es mixto, pues el primer estudio sobre la cultura se desarrolló con técnicas cualitativas –con 13 entrevistas a dueños/gerentes de agencias--y cuantitativas –encuesta aplicada a los 75 ejecutivos de las agencias que entraron en la muestra--. Se realizó una triangulación de datos para resguardar la credibilidad del proceso investigativo y se utilizó la estadística descriptiva y el análisis temático como técnicas para el análisis de datos. En el segundo estudio, el mapeo de unidades del sector público, se hizo con enfoque cuantitativo, aplicando un

cuestionario a una muestra de 43 instituciones con departamento de comunicación. Las investigaciones en ambos casos fueron exploratorias descriptivas, pues no se han realizado estudios de esa naturaleza ni en esos sectores en el país, y ambos detallan las características de las prácticas evaluativas.

Principales resultados, reflexiones y conclusiones

Demostrar la efectividad del negocio o del uso de los recursos públicos no es solo un asunto de auditorías y contabilidad. Controlar el desempeño de lo planteado, hacer un uso eficiente de presupuestos y mostrar los resultados y efectos alcanzados según la promesa de la planificación, es un tema que concierne a lo privado, como a lo público, a lo grande como a lo pequeño, a la comunicación y las relaciones públicas tanto como cualquier otra área de una organización. La evaluación y la medición son las acciones más fehacientes de que se disponen en un proceso de planificación para dar cuenta del desempeño.

Los resultados de esta investigación muestran el camino que se ha recorrido en los dos tipos de estructuras indicados: agencias e instituciones públicas, y dentro de lo más relevante con respecto al tema central propuesto, es que ambos tipo de organización aplican metodologías o dinámicas de evaluación/medición muy similares, e igualmente las respuestas señalan un importante grado de desconocimiento con respecto a la evaluación, la medición y lo que no corresponde con ninguna de ellas.

Comparando sus actuaciones con respecto a la evaluación o medición, un poco más de la mitad de agencias indican que siempre hacen evaluación al final para determinar impacto (59.7%) versus 65.1% de las entidades públicas que realiza evaluación al finalizar sus proyectos de comunicación. En ambos casos queda la incógnita de cómo reportan resultados o efectos aquellas agencias o unidades que no la realizan, sea para clientes o bien para autoridades gubernamentales.

En el caso del seguimiento y control, las agencias utilizan en mayor porcentaje (45.8%) el reporte de publicity con análisis de cobertura, en segundo lugar los indicadores de cumplimiento (20.8%)

seguido en tercer lugar por el análisis de contenido de redes sociales (15.3%). En cuanto a las unidades de comunicación estatales, las mediciones de interacción y comentarios en las redes ocupan el primer lugar (90.7%), seguido del monitoreo y análisis de medios (74.4%) y en tercer lugar el cumplimiento de indicadores.

Como vemos, las elecciones son las mismas pero en diferente orden, esto puede deberse a que, en el caso de las agencias, los medios tradicionales (off line) son más fáciles de cuantificar en cuanto a retorno (ROI) además de que en algunas de ellas, hay remuneraciones adicionales por la cobertura lograda.

En cuanto a las instituciones públicas, si bien los medios tradicionales son muy relevantes, el ROI no sería de interés, sino más bien la cantidad de cobertura y si fue negativa, positiva o neutra. Además, las redes sociales, como mecanismos de interacción con la ciudadanía, resultan un mecanismo muy importante para llevar el "pulso" de la aceptación o no del público con respecto a medidas, cambios o resoluciones que se realicen en el Estado. En cuanto a los indicadores, su nivel de importancia para las agencias podría residir en que estos sostienen muchas de las mediciones de cumplimiento que se hacen para los clientes, mientras que para las instituciones, resulta menos relevante cumplir con aspectos de eficiencia versus medir la proyección pública y la aceptación de decisiones gubernamentales.

En ambos grupos, la opción de sondeos en línea, que sería un básico de evaluación, se seleccionó en 4.2% para las agencias y en 4.7% para las instituciones públicas, lo cual muestra una baja selección para mecanismos que sí constituyen evaluación, sea para avance o resultados.

Un aspecto que llamó la atención entre uno y otro grupo fue la diferencia de herramientas de evaluación para el propósito de obtener resultados o impacto o bien hacer sus respectivos informes de resultados. En el caso de las agencias dicen que el monitoreo de prensa con análisis (54.2%) es lo más más utilizado en sus informes versus las unidades de instituciones públicas que mencionan los informes mismos como tipos de evaluación/valoración de resultados (21.4%) que se iguala en porcentaje con indicadores y objetivos. En el primer caso, la recurrencia de medición del publicity, monitoreo de prensa o ROI muestra el poco avance en materia evaluativa que tienen

aún los ejecutivos de agencias --- al igual ocurre en países como Croacia, Reino Unido, Estados Unidos y Australia (Starcic & Jakiopovic, 2016; Zerfass,Vercic y Volk, 2016; Raupp, 2008; Watson y Noble, 2009; Watson y Simmons, 2004)--, pues esta medición está descartada en el ámbito internacional porque no refleja el valor de las relaciones públicas. Y en el caso de las instituciones, la selección de los informes en sí misma es una muestra de que la evaluación de resultados está más cimentada en aspectos subjetivos de valoración, y el uso de indicadores y objetivos, partiendo de las respuestas anteriores, igualmente está mayoritariamente aplicado con mediciones de cumplimiento de labores y distribución de mensajes más que evaluaciones formales que determinen la eficiencia del mensaje y de los canales, o bien la comprensión misma del público.

Las mediciones y otros tipos de dinámicas evaluativas que se muestran en ambos grupos organizacionales quedan en el nivel básico (Wilcox y otros, 2010) o de outputs (Lindenmann, 2006, citado por Wilcox, 2010), donde la valoración es más de cuantificaciones de producción, exposición o de distribución de mensajes, con algunos avances hacia un nivel intermedio (outtakes) si se aplica al análisis de contenido de redes sociales en el caso de lo indicado por agencias.

Queda la duda de si los objetivos e indicadores, que ambos grupos seleccionaron, son de efecto o resultado –caso de indicadores--, y si incorporan la evaluación desde su elaboración –caso de los objetivos--.

Contrario a lo expresado por diversos autores (Cutlip, Center & Broom, 2001; Álvarez, 2011; Acosta, 2018, entre otros) el proceso transversal de la evaluación no parece ser una práctica cotidiana en agencias ni en instituciones estatales, aunque sí la medición a través de indicadores de cumplimiento, monitoreo de medios, o bien estadísticas de redes sociales de manera mayoritaria como mecanismos para mostrar cumplimiento, reportar avances y determinar logros de sus acciones. Estas acciones quedarían en el nivel básico y de outputs-outakes, indicados por Lindenmann (1997, citado por Wilcox et al. 2010) e igualmente corresponderían con lo que Wilcox (2010) llama las mediciones de producción y exposición.

Bibliografía

Acosta, D. (2018). La cultura de evaluar en relaciones públicas. Revista Razón y Palabra,

vol. 22, número 103, 2018. Recuperado de

http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp (último acceso: 13/08/2019)

Acosta, D. (2019). Mapeo de unidades de comunicación de las instituciones públicas

costarricenses (Informe final de investigación). Centro de Investigación en Comunicación, Universidad de Costa Rica.

Acosta, D., González, L. y Umaña, S. (2004). *Elaboración de dos guías, una para orientar la*

contratación y otra para evaluar los servicios externos de relaciones públicas, desde la perspectiva de la comunicación estratégica, en las empresas privadas (Tesis de maestría). Universidad Latina de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Álvarez, A. (2011). Medición y evaluación en comunicación. España: Instituto de

Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).

AMEC [International Association for the Measurement and Evaluation of Communications]. (2011). Valid Metrics for PR Measurement: Putting the principles into action. Recuperado de https://amecorg.com/downloads/resource/ValidMetricsFramework7June2011PrintVersion.pdf

AMEC [International Association for the Measurement and Evaluation of Communications]. (2015). Barcelona Principles: Launch of Barcelona Principles 2.0. Recuperado de https://amecorg.com/wp-content/uploads/2015/09/Barcelona-Principles-2.pdf

AMEC [International Association for the Measurement and Evaluation of Communications]. (2018). AMEC´s Integrated Evaluation Framework. Recuperado de https://amecorg.com/amecframework/

Grunig, J. y Hunt, T. (2003). Dirección de Relaciones Públicas. Barcelona: Ediciones Gestión

2000.

Macnamara, J. (2014). Emerging international standards for measurement and evaluation of public relations: a critical analysis. Public Relations Inquiry, 3(1), 7-29.

Matilla, K. (2008). Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas. España: Editorial UOC.

Moss, D. (2011). Public Relations: A managerial perspective. London: Sage.

Raupp, J. (2008). Evaluating Strategic Communications: Theoretical and methodological requirements. En Zerfass, A., Van Ruler, B. y Sriramesh, K. (Eds.), Public Relations Research: European and International Perspectives and Innovations (pp. 179-192). Netherlands: VS VERLAG.

Starčić, E. y Jakopović, H. (2016). Evaluation and Measurement Among Croatian Public Relations Professionals. Communication Management Review, 1(2), 42-59. DOI: 10.22522/cmr20160214

Watson, T. y Simmons, P. (2004). *Public Relations Evaluation –Survey of Australians Practitioners*. Paper preANZCA Conference, Sydney, July, 2004.

Watson, T. y Noble, P. (2009). Evaluating Public Relations (2.ª ed.). United Kingdom: Kogan Page.

Watson, T. (2012). The evolution of public relations measurement and evaluation. Public Relations Review. doi:10.1016/j.pubrev.2011.12.018

Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J. (2010). Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas. Madrid: Pearson Educación.

Zerfass, A., van Ruler, B. & Sriramesh, K. (eds). (2008). Public Relations Research: European and International Perspectives and Innovations. Netherlands: VS VERLAG.

Zerfass, A., Vercic, D.& Volk, S. (Marzo de 2016). Communication evaluation and measurement: Skills, practices and utilization in European organizations. En B. Yook y otros (editores), IPRRC (19° International Public Relations Research Conference). Miami, Florida, USA.

O Ensino de Relações Públicas na Itália

Enseñanza de las relaciones públicas en Italia

Public Relations Teaching in Italy

Lana D'Ávila Campanella [22]

Resumo: Vivemos em cenários globais interculturais e com trocas de informação em tempo real, o que exige qualificação na formação dos futuros profissionais de Relações Públicas e atualização de quem já é egresso, como forma de poder atuar no mercado internacional. Contudo, a pouca literatura traduzida para o português somado a inexpressiva produção científica dedicada a área de Relações Públicas Internacional no Brasil, causa um certo ostracismo a quem se interessa pelo assunto. Vislumbrando auxiliar nessa conjuntura, esse estudo se dedica a atualizar dados averiguados em 2000, por conta da dissertação, sobre o ensino de Relações Públicas na Itália, através de estudo qualitativo com o uso de pesquisas bibliográfica e documental.

Palavras-chave: Relações Públicas, Itália, Teoria, Ensino.

Introdução

A maneira como ocorrem a prática e o ensino de Relações Públicas na Itália foi tema de minha dissertação defendida em 2000 e, reavivado vinte anos depois, da necessidade em atualizar os dados atinentes ao ensino de Relações Públicas como forma de poder repassar na prática docente. Para cumprir com esse objetivo, utilizei uma abordagem qualitativa com uso

19. Profa. Dra. Lana D'Ávila Campanella, Doutora e Pós-Doutora em Comunicação Social (PPGCOM/PUCRS), Brasil, lana.campanella@ufsm.br

de pesquisa bibliográfica e documental, tendo pronto retorno com as instituições italianas, mesmo nesse período pandêmico. Para um melhor entendimento do ensino, apresento um breviário do surgimento da atividade na Itália.

1. Origem e Legislação

Na Itália, a atividade de Relações Públicas surgiu em 1944 por conta da V Armada Americana, ao final da invasão nazista, sendo seu precursor, o oficial italiano Guido de Rossi Del Lion Nero. Ao término da batalha, alguns pioneiros iniciaram a profissão de Relações Públicas de forma orgânica até o final dos anos 40, respondendo pela primeira fase da atividade no país, até então, inexistente. A progressiva evolução da atividade de Relações Públicas, conforme Spinetti (1957), não foi linear e defrontou-se com uma série de obstáculos que tentaram desfigurar sua finalidade.

Cronologicamente, a primeira aparição da atividade de Relações Públicas surgiu com um escritório de imprensa e lobby que atendia a um número reduzido de empresas, em sua maioria estrangeiras, preponderando às americanas e as inglesas. A função de assessoria de imprensa já estava consolidada e muitas organizações utilizavam esses serviços. O lobby também já era exercido e não representava nenhuma novidade. O caráter inovador foi a terminologia "public relation", depois, modificada para "pubbliche relazioni "e, mais tarde, por "relazioni pubbliche "– adotada até hoje. A segunda fase (1955-1970), foi quando a atividade começou a ser conhecida junto ao público externo e quando foi institucionalizada a sigla P.R., hoje, R.P. Obviamente, isso desenvolveu o espírito da nova profissão e favoreceu sua imagem de pequena estrutura dedicada a atividades beneficentes definidas como "mondane" (mundanas).

A primeira agência italiana de Relações Públicas foi fundada em 1961 pelo já citado Aldo Chiappe, tendo como exemplo a líder mundial americana Hill & Khowlton. Quase contemporaneamente, Faccioli (2000) cita um outro fenômeno: a colocação da atividade como instrumento de marketing e de comunicação, em função de dar apoio à propaganda, às promoções e ao merchandising. Somente a partir da metade dos anos 70, a atividade de Relações Públicas começa a adquirir status

de disciplina, dotada de características bem definidas, de instrumentos próprios e de normas precisas.

Com o tempo, a atividade de Relações Públicas ganhou terreno fértil na sociedade industrializada e desenvolveu-se socialmente, evoluindo junto com os discursos democráticos do país, resumindo a razão de sua existência em pressupostos de uma sociedade livre e pluralista; na liberdade de imprensa; na crescente sensibilização do interlocutor junto aos temas: democracia empresarial, consumismo, meio-ambiente, etc. e pela multiplicação dos "controles" diretos e indiretos das atividades empresariais. (FRANCHELLA, 1969)

Na década de 90 a profissão passou a ser notavelmente desenvolvida se comparada aos anos iniciais e adquiriu um perfil cultural e profissional institucionalizado. Muitas empresas – não somente as de grande porte – dispõem de departamentos de Relações Públicas que variam em sua denominação: relazioni pubbliche, relazioni esterne, comunicazione e immagine, etc. Isso ocorre em todo o território nacional, tendo a máxima concentração em Milão, seguido de Roma e Torino.

O profissional de Relações Públicas – seja freelancer, proprietário de agência ou empresa de consultoria, professor universitário ou colaborador de empresas públicas e privadas – aderiu em grande parte, a Federação de Relações Públicas Italiana (FERPI), fundada em 16 de maio de 1970 e fruto da união da Federação Italiana de Relações Públicas (FIRP) e da Federação Italiana de Especialistas em Relações Públicas (FIERP). A federação atua em nível europeu e global fazendo parte da Aliança Global para Relações Públicas e Gerenciamento de Comunicação e da Associação Europeia de Educação e Pesquisa em Relações Públicas (Euprera).

O conceito formulado nos anos 50 por Cutlip (1989, p.17), considerado um dos expoentes americanos em Relações Públicas pelos italianos, considerava como pilares da política de Relações Públicas o comportamento/organização e a comunicação de dupla via (interno/externo): "As Relações Públicas são um instrumento de política empresarial que comunica ao mundo externo uma imagem correta da organização ou de um indivíduo, imagem que deve corresponder a uma efetiva e eficiente realidade em termos de gestão."

A definição de Cutlip (1989) vem ao encontro do slogan adotado pela FERPI, no ano de sua fundação, em 1970: "*Far bene e farlo sapere*", onde "*far bene*" corresponde a um comportamento: claro, honesto e eficaz e "*farlo sapere*" é a própria comunicação (versão da americana "have a sound story to tell and tell it"). Roggero e Setaro (1994, p.26) resumem o que consideram fundamental na atividade de Relações Públicas, caracterizando-a como: "... devem obedecer as regras básicas de comunicação: onde uma comunicação não fundamentada em fatores de clareza, honestidade e responsabilidade perante a realidade, traduz-se automaticamente, em um engano e em desinformação."

Por ser um fenômeno do século XX, a atividade de Relações Públicas surgiu "da necessidade em influenciar o ponto de Vista e as ações dos Públicos". Sendo o objetivo da profissão "informar e influenciar a opinião pública e seus agentes de influência e criar um clima de compreensão recíproca entre a organização e seus públicos (Good will)." (INVERNIZZI, 2001, p. 2). Compartilham desse pensamento Loyd (1987), Majello (1985) e Canilli (1992) quando tratam da essência das Relações Públicas sob a ótica de formar uma imagem positiva da organização e informá-la aos públicos de interesse visando os interesses organizacionais.

As empresas inseridas em um sistema econômico complexo têm as Relações Públicas como catalisadora das relações atuais e potenciais tendo diversos protagonistas (atores) que necessariamente interagem com o sistema interno. Sendo assim, Campanale (1998, p. 29) afirma que o objetivo maior da atividade de Relações Públicas – a matriz filosófica de referimento – é, hoje, "considerar a atividade como um instrumento de desenvolvimento positivo do sistema econômico e propulsor desse desenvolvimento".

2 – O Ensino de Relações Públicas

O sistema de ingresso na universidade italiana é regulamentado pelo o Ministério da Educação, Universidade e Pesquisa (MIUR) e, o Curso de Láurea em Relações Públicas atualmente é ministrado por duas faculdades, o Curso de Comunicação Empresarial e Relações Públicas em IULM (Milano e Feltre) e de Bacharel em Relações Públicas em Udine (Campus de

Gorizia), embora existam alguns cursos técnicos que se ocupem dessa temática.

O Instituto Universitário de Línguas Modernas (IULM) surgiu em 1968 pela iniciativa da Escola Superior de Intérpretes e Tradutores, sob o impulso do senador Carlo Bo e do professor Silvio Baridon, como Instituto Universitário de Línguas Modernas (IULM) com o objetivo de satisfazer as demandas mercadológicas em alento as tendências vigentes. Com o tempo, passou a ser referência nas áreas de Línguas e Comunicação através dos seus três cursos de graduação: Interpretação, Tradução e Estudos Linguísticos e Culturais; Comunicação, Relações Públicas e Publicidade e Artes, turismo e mercados). Sua missão "...é formar profissionais capazes de enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que emergem de cenários internacionais, mas também moldar homens e mulheres conscientes de si mesmos e de seu próprio valor".

O curso de Comunicação Empresarial e Relações Públicas foi pioneiro na área de Relações Públicas na Itália, procurando ao longo dos seus 25 anos de existência, atualizar seu currículo às demandas de mercado, possibilitando aos seus egressos condições de atuar no mercado internacional. O ensino é baseado na integração entre palestras, discussão de casos de negócios, exercícios e laboratórios, além de experiências interculturais e internacionais ministrado por docentes com formação acadêmica e provenientes de experiências no mercado em empresas e agências de comunicação.

O programa do curso engloba o desenvolvimento de habilidades digitais necessárias no ambiente de mídia atual; o domínio de línguas estrangeiras; de habilidades de comunicação pessoal, como redação profissional e de habilidades interculturais para enfrentar a globalização dos processos de comunicação. Os alunos do segundo ano poderão obter um diploma duplo em cooperação com a Dublin Business School ou, para quem ingressou a partir do ano acadêmico de 2019/2020, tem a possibilidade de escolher cursar o curso totalmente em inglês, com currículo simétrico ao curso em italiano

A sede da universidade se inspirou nos campi norte-americanos ao investir em tecnologia avançada e estruturas modernas, projetadas de forma ampla, mas também reunindo espaços de congregação desvelados em: centros de pesquisa,

laboratórios, biblioteca da universidade, restaurante e residência estudantil. Os resultados positivos da base curricular ofertada estão evidenciados no "Relatório Alma Laurea 2018", que revelam dados sobre os egressos: um ano após a graduação, 56% dos formandos estão bem inseridos no mercado e, em igual período 80,4% dos alunos que cursaram pós-graduação estão trabalhando.

A Faculdade de Língua e Literatura Estrangeira de UDINE começou em 1º de novembro de 1978, se tornando conhecida como a única universidade que surgiu na Itália por iniciativa popular que, se mobilizou após o terremoto que devastou a região de Friuli em 1976, coletando 125 mil assinaturas para dar início a um projeto de lei. A Universidade está enraizada na área de Friuli e, em particular, nas duas províncias de Gorizia e Pordenone, com seus respectivos centros multifuncionais, fazendo fronteira com a Eslovênia e sendo um ponto geográfico estratégico para troca de cultura com outros países ao formar profissionais para trabalhar no setor de comunicação com uma riqueza de conhecimentos econômicos, linguísticos e humanísticos.

O curso de graduação em Relações Públicas fornece as habilidades e ferramentas básicas para gerenciar a comunicação e o relacionamento com as partes interessadas em organizações públicas e privadas e tem como objetivo, criar um intercâmbio com Países vizinhos visando a troca de informações entre os profissionais. Sua estrutura curricular fornece ao estudante habilidades básicas em comunicação (corporativa, institucional, pública, social), publicidade, marketing, relações com a mídia e organização de eventos.

O Curso já formou quase três mil graduados e, conforme dados verificados na Pesquisa "Communicators 4.0, perfis, carreiras e habilidades", 68.8% voltariam a se inscrever novamente no curso sendo apontado como pontos fortes do curso (52.2%): a qualidade da oferta educacional, a multidisciplinaridade e o mix de habilidades duras e flexíveis do percurso didático. A pesquisa tinha por objetivo conhecer o tipo de emprego exercido por seus egressos e entender sua trajetória profissional como forma de coletar informações úteis aos cursos. Entre os graduados e especialistas do Curso de Graduação em Relações Públicas da

Universidade de Udine, sede de Gorizia: 91,9% exercem uma atividade remunerada nas áreas de comunicação e marketing, comercial e vendas, recursos humanos.

Considerações

Em vinte anos houveram mudanças a começar pelo Ministério da Educação Italiana que deixou de se chamar Ministério da Universidade e da Pesquisa Científica e Tecnológica - MURST para se denominar como Ministério da Educação, Universidade e Pesquisa (MIUR). No que tange aos cursos de láurea em Relações Públicas, o curso da Universitá di Catania (Campus de Caltanisseta) deixou de existir há alguns anos restando apenas os dois comentados nesse artigo. No entanto, a grade curricular trienal de ambas faculdades não surpreendem, pois continuam a apresentar, disciplinas que tangenciam diretamente com o mercado preparando egressos para atuar além das fronteras italianas.

Referencias

CAMPANALE, Michele. (1998) Strategie per le Pubbliche Relazioni. Milano: Angeli.

CANILLI, Claudia. (1992) Corso di Pubbliche Relazion : obiettivi, strumenti, tecniche. Milano: De Vecchi.

CUTLIP, Scott. (2006) Effective Public Relations. San Diego State University: Pearson.

FACCIOLI, Franca. (2000) Comunicazione Pubblica e Cultura del Servizio: modelli, attori, percorsi. Roma: Carocci.

FERPI – www.ferpi.it (acesso em 24/11/2019)

FRANCHELLA, Alberto Edoardo. (1969) Relazioni Pubbliche: teoria e pratica di una seduzione contemporânea. Milano: Etas Kompass.

INVERNIZZI, A. (1981) Le Relazioni Pubbliche nelle organizzazioni complesse: ricerca sull'evoluzione della professione in Lombardia e sulla collocazione organizzativa nelle grandi imprese. Milano: Angeli.

IULM – https://www.iulm.it/it/home (acesso em 16/04/2020)

LOYD, Peter. (1987) Guida elle Pubbliche Relazioni. Padova: Meb.

MAJELLO, Carlo. (1985) Come fare Relazioni Pubbliche: comunicare per migliorare la própria immagine. Roma: Buffetti.

ROGGERO, Giuseppe e SETARO, Mariateresa. (1994) Teoria e tecnica delle Relazioni Pubbliche. Milano: Lupetti.

SPINETTI, Silvano. (1957) Le Relazioni Pubbliche nella Pubblica Ammninistrazione. Roma: Istituti di Studi Sul Lavoro.

UDINE – http://www.cego.uniud.it (acesso 16/04/2020)

Propuesta de tácticas y herramientas de comunicación en la construcción de imagen corporativa para las empresas de Huancayo.

Proposta de táticas e ferramentas de comunicação na construção da imagem corporativa para empresas em Huancayo.

Proposal of communication tactics and tools in the construction of corporate image for Huancayo companies.

Miguel Ramón Llulluy[23]

Resumen: La comunicación es una herramienta fundamental que permite que las empresas puedan construir una imagen favorable en función a las diferentes actividades que realizan, por ello el estudio es de tipo aplicada, de nivel descriptivo y diseño descriptivo cuyo propósito ha sido describir las tácticas y herramientas de comunicación y su relación en la construcción de imagen corporativa de las empresas de Huancayo, a una muestra de 15 profesionales responsables de comunicación de las empresas se suministró una guía de entrevista, y a una muestra de 225 trabajadores de las 15 empresas se aplicó un cuestionario de percepción de imagen corporativa, para ello se utilizó el estadístico descriptivo en función del tamaño de la muestra si es mayor o menor al 50%, los resultados confirman la hipótesis central, las empresas de Huancayo no utilizan tácticas y herramientas de comunicación que permitan la construcción de imagen corporativa, asimismo, se confirma la segunda hipótesis secundaria el público interno de las empresas de Huancayo tienen una percepción positiva de la imagen corporativa.

[23] Miguel Ramón Llulluy Universidad Nacional del Centro del Perú, Maestro en Comunicación para el Desarrollo. Perú, miki_30_ramon@hotmail.com

Palabras Clave: Táctica, herramienta, imagen

Abstract: Communication is a fundamental tool that allows companies to build a favorable image based on the different activities they carry out, therefore the study is of an applied type, descriptive level and descriptive design whose purpose has been to describe the tactics and tools of communication and its relationship in the construction of the corporate image of Huancayo companies, an interview guide was provided to a sample of 15 professionals responsible for communication of the companies, and a sample of 225 workers from the 15 companies was applied a questionnaire of perception of corporate image, for this the descriptive statistic was used depending on the size of the sample if it is greater or less than 50%, the results confirm the central hypothesis, Huancayo companies do not use tactics and communication tools that allow construction corporate image, likewise, the second secondary hypothesis is confirmed: the public Internal liquor of Huancayo companies have a positive perception of the corporate image.

Keywords: Tactic, tool, image

Tema central

La comunicación es la herramienta fundamental que permite que las empresas puedan construir una imagen positiva si ponen en marcha todas las tácticas y herramientas de comunicación al interno y externo de la organización.

La comunicación es uno de los procesos más importantes y complejos que lleva a cabo el ser humano. Por ello es importante tomar conciencia y asumir el control de lo que comunicamos para ser eficientes (Mánica, 2017)

Las empresas en un mercado competitivo y con públicos cada vez más exigentes deben dar mayor importancia a sus intangibles: identidad, imagen y reputación. Por ello, las acciones realizadas por las empresas deben ser difundidas a través de las tácticas y herramientas de comunicación con la finalidad de construir una imagen corporativa favorable de la organización.

En las empresas podemos plantear políticas, planes, programas y acciones de comunicación que permitan informar al

público las actividades realizadas con la finalidad que la población construya una imagen favorable de las empresas. Entiéndase por imagen, la percepción que tiene el público sobre una organización, es decir la imagen es una variable que es medida por terceros.

La comunicación es importante para las organizaciones, ya sea en el ámbito interno y externo. Las diversas formas, estrategias y tácticas de comunicación permiten construir una imagen favorable de las empresas en la opinión pública.

En un mundo en constante evolución, en la que la competencia por la atención del público es cada vez más feroz, en el que las tecnologías han revolucionado la manera en que nos informamos, aparece la comunicación como una herramienta que construye la identidad corporativa para luego exteriorizarla en imagen y reputación. Además, las redes sociales están contribuyendo de forma extraordinaria a tal efecto catalizador y cada día aparecen más razones por las cuales vale la pena comprometerse (Bernal, Cos y Tarré, 2012:58)

La comunicación es una herramienta fundamental para el logro de los objetivos organizacionales, en la medida que los integrantes de una organización estén informados pueden cumplir a cabalidad sus obligaciones. La comunicación se ha convertido en el tejido intersticial que une cada una de las redes a través de los flujos de comunicación.

> Según, Fernández (2013) "la comunicación podría ser definida como un proceso por medio del cual un emisor y un receptor se interrelacionan. En esta interrelación generalmente tiene lugar un intercambio de información, aunque no es imprescindible que se produzca este intercambio informativo, como ahora veremos"

La práctica adecuada de las tácticas y herramientas de comunicación en una determinada organización permiten a nivel interno que el público esté informado de todas las actividades que realiza la organización y en el aspecto externo permite el reconocimiento de los públicos.

En este sentido, el objetivo del trabajo de investigación ha sido determinar las tácticas y herramientas de comunicación que permiten la construcción de imagen corporativa de las instituciones de Huancayo.

Objetivos.

Objetivo General

Determinar las tácticas y herramientas de comunicación que permiten la construcción de imagen corporativa de las empresas de Huancayo.

Objetivos específicos

Describir las tácticas y herramientas de comunicación que utilizan las empresas de Huancayo.

Analizar la percepción de la imagen corporativa que tiene el público interno de las empresas de Huancayo.

Presentar una propuesta de la práctica de tácticas y herramientas de comunicación que permitan la construcción de imagen corporativa de las empresas de Huancayo.

Caracterización del estudio o discusión teórica propuesta.

Capriotti (2013) "al hablar de imagen corporativa me refiero a aquélla que tienen los públicos acerca de una organización en cuanto entidad como sujeto social"

Asimismo, este autor menciona, que la idea global que tienen de sus productos, sus actividades y su conducta. Muchos autores utilizan otras expresiones para hacer referencia a lo mismo: imagen global, imagen integral, imagen de marca de la empresa, etc. Sin embargo, el problema no es la cantidad de expresiones, sino la utilización que se hace de ellas, y que no siempre se ajustan a lo que realmente es la imagen de una organización.

Desde nuestra perspectiva, la imagen corporativa es uno de los intangibles más importantes que las compañías tienen a su disposición para hacer comprender a sus públicos quiénes son, a qué se dedican y en qué se diferencian de la competencia.

Actualmente es difícil definir qué es la imagen corporativa, ya que prácticamente todo lo que rodea a una empresa o a un producto puede hacer referencia a su imagen. Un problema de la compañía, un nuevo lanzamiento, un público objetivo diferente, puede hacer variar la imagen que se tiene de la misma.

Según, Pintado y Sánchez (2013:18) "la imagen corporativa es una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de esos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo"

Existe basta bibliografía sobre imagen corporativa; sin embargo, existe una idea subyacente de lo que es imagen: una re-presentación de un objeto real, que actúa en sustitución de éste. Pero esta idea de representación ha sido interpretada de manera diferente por mayoría de los autores en el ámbito de la empresa.

Costa (2006:123) "Es la representación mental, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos"

Cees Van Riel (1997) uno de los primeros teóricos de la comunicación corporativa, sostiene que la imagen corporativa: "Es el estado opinión que resume la percepción que un determinado público tiene de una organización a partir de la síntesis de tres puntos básicos: El comportamiento de la organización, su cultura, y su personalidad corporativa".

Táctica de comunicación

La táctica es toda acción o instrumento que la estrategia requiere para desarrollarse, es decir, son los medios por los cuales vamos a poner en marcha una estrategia.

Las tácticas en las relaciones públicas se centran en las diferentes habilidades del "cómo hacerlo" ya que de su correcto diseño depende el éxito de la producción y redacción de materiales de relaciones públicas utilizando las diferentes herramientas que se encuentran a disposición del profesional de comunicación.

Herramienta de comunicación

Son aquellas que utilizan las tecnologías de la información y comunicación como medio para desarrollar capacidades de dialogo, de discusión y debate, de interacción y comunicación. Además, son las diferentes acciones de comunicación que los profesionales de comunicaciones utilizan en su quehacer profesional.

Enfoque y/o metodología de abordaje

El enfoque de investigación es el cuantitativo, el nivel de estudio descriptivo y el tipo de investigación aplicada. A una muestra de 15 profesionales responsables de comunicación de las empresas se suministró una guía de entrevista, y a una

muestra de 225 trabajadores de las 15 empresas se aplicó un cuestionario de percepción de imagen corporativa, para ello se utilizó el estadístico descriptivo en función del tamaño de la muestra si es mayor o menor al 50%, Entre las empresas materia de estudio, que representan al sector educación, salud, comercio, son: Colegios: Claretiano, Andino, Ingeniería, Zárate, San Juan Bosco; clínicas: Cayetano Heredia, Clínica Ortega, Santo Domingo, clínica Salazar; empresas productoras: Sazón Lopesa, Empresa La Grande, Confecciones Poma; empresa panificadoras: Lalos, Moderna, Laredos.

Resultados, reflexiones y conclusiones

Item	fi	%
Realizan políticas de comunicación	0	0
Realizan planes de comunicación	2	13.3
Realizan programas de comunicación	2	13.3
Realizan campañas de comunicación	5	33.4
Realizan acciones de comunicación	6	40
Total	15	100

Tabla 1. Qué tácticas de comunicación realizas como responsable de comunicaciones. Fuente: Archivo Excel de los investigadores

La tabla N° 1 nos muestra que el 0% de los entrevistados manifiesta que no realizan políticas de comunicación, el 13.3% menciona que realizan planes de comunicación, el 13.3% realiza programas de comunicación, el 33.4% realiza campañas de comunicación y el 40%

sostiene que realizan acciones de comunicación.

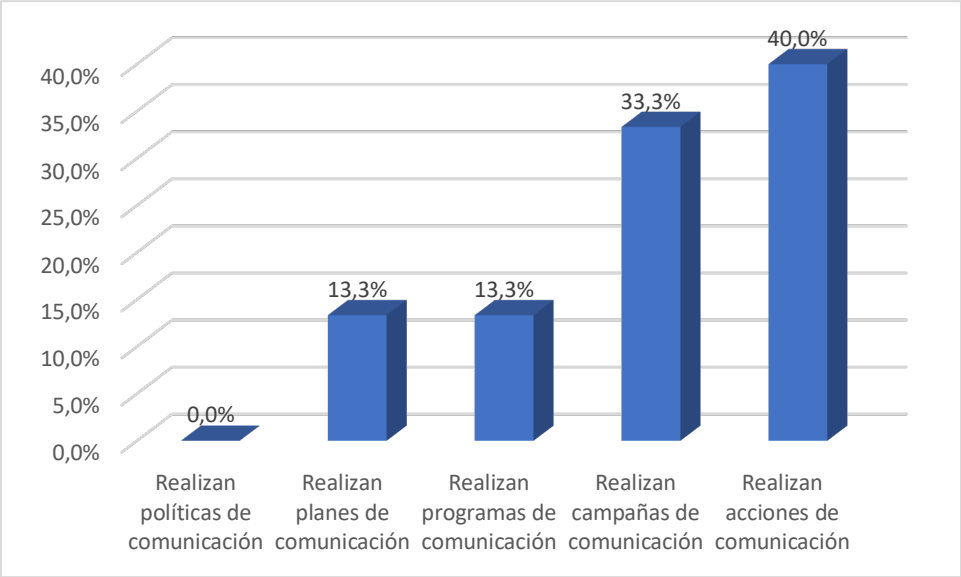


Figura 1: Qué tácticas de comunicación realizas como responsable de comunicaciones.

Item	fi	%
Publicaciones de todo tipo	3	20
Monitoreo de prensa	1	7
Media training	1	7
Nota de prensa	2	13
Rueda de prensa	1	7
Conferencia de prensa	2	13
Actividades de protocolo y ceremonial	5	33
Total	15	100

Tabla 2. Qué herramientas de comunicación realizas como responsable de comunicaciones. Fuente: Archivo Excel de los investigadores

La tabla muestra que el 20% de los entrevistados utilizan herramientas de publicaciones de todo tipo, entre tanto el 13% utiliza como herramienta la conferencia de prensa, así mismo el 7% utiliza herramientas de monitoreo de prensa, media training y rueda de prensa respectivamente, por otro lado, existe un 13% que utiliza herramientas de nota de prensa y un 33% realizan actividades de protocolo y ceremonial.

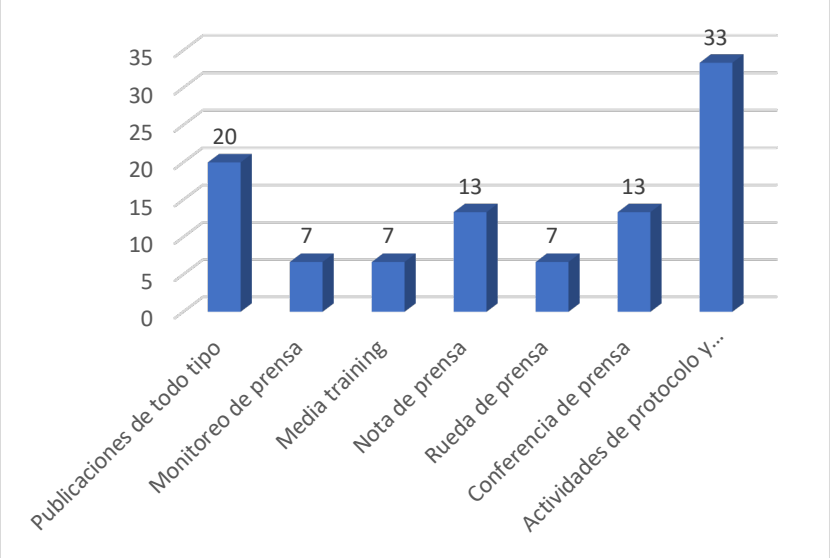


Figura 2: Qué herramientas realizas como responsable de comunicaciones.

Nivel	fi	%
Bueno	118	52.5
Regular	84	37.3
Malo	23	10.2
Total	225	100

Tabla 3. Cómo evalúas la imagen corporativa de tu organización. Fuente: Archivo Excel de los investigadores

En la tabla se puede observar que el 52.5% de los encuestados califica de buena la imagen corporativa de su organización donde labora, entre tanto un 37.3% lo califica de regular la imagen corporativa y solo un 10.2% de ellos desaprueba dicha

imagen dentro de su organización donde labora.

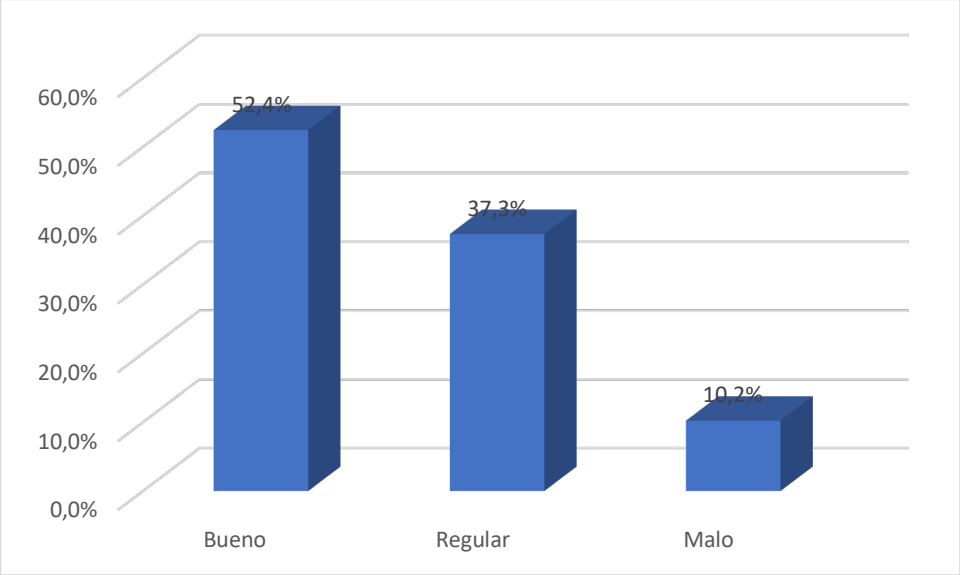


Figura 3: Cómo evalúas la imagen corporativa de tu organización

Hipótesis General

Las empresas de Huancayo no utilizan tácticas y herramientas de comunicación que permitan la construcción de imagen corporativa.

Ho: Las empresas de Huancayo utilizan tácticas y herramientas de comunicación que permitan la construcción de imagen corporativa. n<50%

H1: Las empresas de Huancayo no utilizan tácticas y herramientas de comunicación que permitan la construcción de imagen corporativa.

n>50%

Hipótesis Específica 1

Las empresas de Huancayo no utilizan tácticas y herramientas de comunicación

Ho: Las empresas de Huancayo utilizan tácticas y herramientas de comunicación

n>50%

H1: Las instituciones públicas de Huancayo no utilizan tácticas y herramientas de comunicación.

n<50%

Hipótesis especifica 2

Analizar la percepción de la imagen corporativa que tiene el público interno de las empresas de Huancayo.

El público interno tiene una percepción positiva de la imagen corporativa de las empresas de Huancayo

H0: El público interno no tiene una percepción positiva de la imagen corporativa de las empresas de Huancayo

n<50%

H1: El público interno tiene una percepción positiva de la imagen corporativa de las empresas de Huancayo

n>50%

La hipótesis específica se ratifica, por lo tanto, el público interno tiene una percepción positiva de la imagen corporativa de las empresas de Huancayo

Reflexiones

Los responsables de comunicación de las empresas de Huancayo no realizan tácticas de comunicación, puesto que no tienen conocimiento de la importancia de diseñar una política de comunicación que les permita que la organización posea un lineamiento en materia comunicativa; así mismo, los responsables de comunicación utilizan algunas herramientas de comunicación y no están utilizando la totalidad de herramientas que le permitiría tener mayor notoriedad de las empresas ante la opinión pública y de esa manera se pueda construir una imagen favorable de las empresas.

En relación a la percepción de la imagen que tienen los públicos internos de su organización, podemos inferir que un alto porcentaje de los trabajadores de las empresas tienen un sentido de pertenencia con su organización y por ende su percepción es positiva. Este resultado debe servir para que los trabajadores de las empresas de Huancayo puedan realizar un efecto multiplicador con su entorno a fin de exteriorizar la imagen de sus empresas ante la opinión pública.

La importancia del estudio radica en la presentación de una propuesta de tácticas

y herramientas de comunicación que el responsable de comunicaciones puede utilizar en su ejercicio profesional. (ver en anexos la propuesta)

Conclusiones

El resultado de la investigación concluye que las empresas de Huancayo no utilizan tácticas y herramientas de comunicación que permitan la construcción de imagen corporativa, de lo que podemos inferir que se utilizan algunas herramientas de comunicación y no la totalidad de ellas que existen; este hecho puede ser primero por desconocimiento y segundo, debido a la poca importancia de los empresarios al valor de la comunicación y tercero, muchos de ellos no consideran en su organigrama una Oficina de Comunicaciones.

La práctica de tácticas y herramientas de comunicación es deficiente en las empresas de Huancayo, debido a que se ejecutan acciones de comunicación que siempre se realizan y no se está aplicando otras herramientas de comunicación que pueden ser más asertivas para la construcción de imagen corporativa.

El público interno de las empresas de Huancayo tiene una percepción positiva de la imagen corporativa, de este hecho podemos inferir que el sentido de pertenencia que poseen los trabajadores de sus empresas, los beneficios que reciben por ser parte de la empresa y el trato que reciben de sus superiores generan un sentimiento de identidad con su organización.

Referencias

Alva Saavedra (2013). *La imagen institucional desde una visión integral: hacia un marco teórico y una propuesta conceptual para una metodología de gestión de la reputación corporativa.* Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Bernal, E., Cos, J. y Tarré, X. (2012). Energía Organizacional. España: Profit Editorial.

Arceo, V. J. L. (2003). *Organización, medios y técnicas en relaciones públicas*. Madrid, España: ICIE.

Capriotti, Paul. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. España: IIRP- Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

Cees B.M. Van Riel. (1997) *Comunicación corporativa*. España: Prentice Hall.

Costa, Joan. (2006) *Imagen corporativa en el Siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.

Chompoy, L. (2011). *Comunicación organizacional interna para fortalecer el funcionamiento de la comisión de control cívico de la corrupción.* Quito: Universidad Politécnica Salesiana.

Fernández López, Sergio (2013). *Cómo gestionar la comunicación*. Colombia: Ediciones de la U.

Mánica Zuccolotto, Concepción (2017). *Comunicación corporativa.* México: Trillas

Mejía, L. J. C. (2013). *La guía del community manager*: *Estrategia, táctica y herramientas*. Madrid: Anaya Multimedia.

Pintado Blanco, T. y Sánchez Herrera, J. (2008). *Imagen corporativa: Influencia en la gestión empresarial*. Madrid, España: Editorial ESIC.

Rojas Orduña, Octavio (2008). *Relaciones públicas: La eficacia de la influencia*. Madrid, España: ESIC Editorial.

Rodríguez (2014). *Imagen institucional de la división de familia de la Policía Nacional del Perú-Huancayo*. Lima, Perú: Universidad Nacional San Marcos.

Wilcox, D. L., Cameron, G. T., & Xifra, J. (2012). *Relaciones públicas: Estrategias y tácticas*. Madrid, España: Pearson.

Anexo

Propuesta de tácticas y herramientas de comunicación para las empresas

Existen muchas técnicas y herramientas de comunicación estratégica que se pueden realizar en una organización, con la finalidad de que se administre adecuadamente la comunicación interna y externa.

La práctica adecuada de las técnicas y herramientas de comunicación permiten la construcción de imagen de las organizaciones; en la medida que se administren bien las herramientas de comunicación hará que la organización sea más conocida.

En tal sentido, presentamos algunas tácticas y herramientas y su correcta aplicación

Media training

Herramientas fundamentales que todo responsable de comunicaciones debe tener:

Directorio de medios.

Directorio institucional. –
Calendario cívico institucional.
Gira por los medios
Organización de eventos
Showroom
Jornadas de puertas abiertas
Síntesis de noticias / Clipping
Monitoreo de prensa
Publicity
La nota de prensa
Notas de prensa en internet
Rueda de prensa
Conferencia de prensa:
Desayuno de prensa
Desayuno de trabajo
Enlaces
Dossier de prensa
Brochure
Publirreportaje o suplemento
La carta rectificatoria
Fotografías
Consejos para tener algunas imágenes de los responsables de las organizaciones
Visitas de prensa
Comidas de prensa
Jornadas de puertas abiertas y visitas a fábricas
Actos promocionales
Manual del empleado
Community Manager: gestor de la reputación online

As Relações Públicas Internacionais como instrumento de política externa brasileira: o caso da Declaração de Teerã.

Las Relaciones Públicas Internacionales como instrumento de la política exterior brasileña: el caso de la Declaración de Teherán.

International Public Relations as an instrument of Brazilian foreign policy: the case of the Tehran Declaration.

Guibson Dantas[24]

Resumo: A Declaração de Teerã foi um acordo tripartite assinado por Brasil, Turquia e Irã que buscou regulamentar o enriquecimento de urânio do país persa e consequentemente resolver a celeuma gerada pelo seu programa nuclear. O referido documento, assinado em maio de 2010, acabou por se configurar num marco da política externa "ativa e altiva" empreendida pelo chanceler Celso Amorim nos dois mandatos presidenciais de Luiz Inácio Lula da Silva. Neste artigo, a atuação da comitiva brasileira nesse episódio é analisada sob a ótica das Relações Públicas Internacionais, um processo comunicacional utilizado pelos diplomatas com o objetivo de construir uma imagem pública positiva de seus países perante a opinião pública internacional. Com os resultados, espera-se contribuir para a compreensão do protagonismo alcançado pelo Brasil no cenário internacional no início da década passada.

[24] Professor do curso de Relações Públicas da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Doutor em Ciências da Comunicação pela Universidad de Málaga, Brasil, guibsondantas@gmail.com.

Palavras Chave: Política Externa Brasileira. Relações Públicas Internacionais. Declaração de Teerã.

Resumen: La Declaración de Teherán fue un acuerdo tripartito firmado por Brasil, Turquía e Irán que buscaba regular el enriquecimiento de uranio en el país persa y, en consecuencia, resolver el revuelo generado por su programa nuclear. El referido documento, firmado en mayo de 2010, terminó formando parte de una política exterior "activa y orgullosa" emprendida por el canciller Celso Amorim durante los dos mandatos presidenciales de Luiz Inácio Lula da Silva. En este artículo, el desempeño de la delegación brasileña en este episodio se analiza desde la perspectiva de las Relaciones Públicas Internacionales, un proceso de comunicación utilizado por los diplomáticos con el objetivo de construir una imagen pública positiva de sus países ante la opinión pública internacional. Con los resultados, se espera que contribuya a la comprensión del protagonismo alcanzado por Brasil en el escenario internacional a principios de la última década

Palabras Clave: Política Externa Brasileira. Relações Públicas Internacionais. Declaração de Teerã.

Abstract: The Tehran Declaration was a tripartite agreement signed by Brazil, Turkey and Iran that sought to regulate uranium enrichment in the Persian country and consequently resolve the stir generated by its nuclear program. The referred document, signed in May 2010, ended up being part of a “active and proud” foreign policy undertaken by Chancellor Celso Amorim during the two presidential terms of Luiz Inácio Lula da Silva. In this article, the performance of the Brazilian delegation in this episode is analyzed from the perspective of International Public Relations, a communication process used by diplomats with the aim of building a positive public image of their countries before international public opinion. With the results, it is expected to contribute to the understanding of the protagonism reached by Brazil in the international scenario at the beginning of the last decade.

Key words: Brazilian foreign policy. International Public Relations. Tehran Declaration.

1. Introdução.

A questão nuclear iraniana se converteu num importante cerne de crise diplomática na agenda das potências ocidentais no século XXI. As inúmeras sanções do Conselho de Segurança das Nações Unidas (CSNU) contra a República Islâmica do Irã não lograram interromper os planos de enriquecimento de urânio no país dos aiatolás. Em 2009, por exemplo, a negociação de uma solução pacífica fracassou devido à desconfiança mútua entre as duas partes e a via diplomática parecia já estar esgotada.

Entretanto, naquele momento, a grave crise econômica mundial impediu que o Ocidente empreendesse uma intervenção armada. Além disso, a maioria da população das grandes potências não apoiava o envio de tropas, pois as experiências no Afeganistão (2001) e no Iraque (2003) eram recentes e ainda faziam parte do imaginário popular.

Após várias tentativas fracassadas de negociação e sansões econômicas cada vez mais severas ao Irã, o governo brasileiro enxergou a controvérsia gerada pelo programa nuclear iraniano como uma oportunidade de ganhar visibilidade internacional, pois "o governo Lula sempre se caracterizou – e mais enfaticamente ainda em seus anos finais – por um forte desejo de protagonismo da diplomacia brasileira" (Lampreia, 2014: 82).

A participação do Brasil no processo que culminou na assinatura dos termos da Declaração de Teerã é vista por alguns analistas como positiva (Ricupero, 2017; Vidal, 2013) e outros como negativa (Lampreia, 2014), porém, é indiscutível o êxito da empreitada da diplomacia brasileira no que diz respeito à projeção internacional alcançada naquele período.

Com o objetivo de compreender um pouco mais sobre a atuação do Brasil no cenário internacional no final do segundo mandato do presidente Lula, este trabalho buscou responder, de forma geral, a seguinte questão: sob a ótica das Relações Públicas Internacionais, como se desenvolveu a atuação da chancelaria brasileira nas negociações que culminaram na assinatura da Declaração de Teerã?

A escolha do tema foi norteado pelo interesse do autor pela atuação da política externa brasileira no Oriente Médio e, sobretudo, pelo ineditismo da análise do referido episódio no âmbito das Relações

Públicas Internacionais – subárea das Relações Públicas que faz interface com a área das Relações Internacionais.

Para alcançar os resultados, optou-se por uma construção metodológica focada na pesquisa bibliográfica (Stumpf, 2017) em que foram consultados periódicos, livros e impressos de língua portuguesa e estrangeira para a construção do texto.

Na primeira parte do trabalho fez-se um resumo da história do Irã, desde a Pérsia Antiga até as condições geopolíticas do século XXI para uma melhor compreensão das dificuldades enfrentadas pelas delegação brasileira na elaboração de um documento que fosse aprovado pelo governo do então presidente Mahmoud Ahmadinejad. Já na segunda parte, o conceito e as etapas do processo de Relações Públicas Internacionais são debruçados para, em seguida, serem aplicados na análise da atuação do governo brasileiro nas rodadas de negociação que culminaram na assinatura da Declaração de Teerã.

2. A Declaração de Teerã.

2.1. Da Pérsia ao Irã: um breve olhar sobre a história e pensamento de um país.

O atual Irã é o berço da civilização persa, um grupo indo-europeu que se instalou na Ásia Central há mais de quatro mil anos e que legou à humanidade um importante aporte de conhecimentos no campo científico, jurídico e político.

Antes do século VI a. C., segundo Burns (1970), pouca coisa se conhece a respeito dos Persas. Foi só a partir do ano de 559 a. C, quando Ciro, o Grande (580 – 530 a. C.), tornou-se rei de uma tribo que vivia na parte sul do território onde viviam os persas, que a historiografia antiga passou a narrar com detalhes a trajetória desse povo. Ciro foi um dos homens mais influentes na história da humanidade e precursor de algumas premissas das cartilhas de direitos humanos de nosso tempo. Ao subjugar um povo, por exemplo, ele não o aniquilava, mas o emancipava ao assimilá-lo ao seu império. Clive Irving (apud Carranca & Camargos, 2010: 94) afirma que Ciro mudou a face do mundo civilizado, pois "pela primeira vez, em grande em grande escala, a força era usada para proteger e não para degradar a condição humana".

Durante o reinado de Ciro, a Pérsia urdiu uma complexa rede de relações diplomáticas com outros povos, adquirindo,

assim, conhecimentos sobre navegação, geografia, comércio, engenharia e outras tecnologias da época (Hart, 2013).

Após um período de relativa paz e desenvolvimento no campo intelectual, Ciro foi sucedido por Dario, que demonstrou ter uma grande capacidade de conter rebeliões e unificar o império. Entretanto, após Dario sofrer um revés em 490 a. C., Xerxes herda o trono e inicia uma portentosa operação militar contra os gregos. De acordo com Toniolo (2019), esse fato histórico é considerado por muitos historiadores das relações internacionais como o primeiro "choque de civilizações" (Huntington, 1997) entre o Ocidente e o Oriente.

Com a capitulação de Xerxes para os gregos, a Pérsia entrou num contínuo processo de decadência politica e econômica, o que culminou na invasão do império por Alexandre, o Grande em 334 a. C e posteriormente na fragmentação do seu território, sobretudo quando, séculos depois, o Império Romano a invadiu e a subjugou.

Apesar do esfacelamento político do império, o povo persa conservou a autoimagem de superioridade moral construída desde os tempos de Ciro. Isso ficou claro quando ocorreu a expansão muçulmana no Oriente. A Pérsia foi um grande obstáculo para os árabes, pois além de possuir uma forte identidade nacional, os persas professavam sua própria religião[25]. Adghirm (2014, p. 132) explica que "a reação dos nativos à ocupação foi ambígua, num traço característico dos povos iranianos. Por um lado muitos persas abraçaram o islã. Uns para se beneficiar de privilégios econômicos e fiscais, outros por convicção espiritual sincera".

Isso criou uma forma peculiar de islamismo, como se fosse um segundo advento do próprio islã, obra de um povo que foi islamizado, mas não arabizado (Lewis, 2001). Essa peculiaridade do islã no Irã explica, em parte, o surgimento do islamismo xiita[26], majoritário naquele país e fonte de muitas desavenças históricas com seus vizinhos.

[25] Zoroastrismo: é uma religião fundada na antiga Pérsia pelo profeta Zaratustra, a quem os gregos chamavam de Zoroastro. É considerada como a primeira manifestação de um monoteísmo ético (Boyce, 2002).

[26] A origem do xiismo remonta à disputa acerca de quem seria o califa após a morte do profeta Maomé. Um grupo defendia a realização de uma eleição e o outro sustentava que deveriam respeitar a questão da hereditariedade, ou seja, que o califa deveria ser Ali, primo de Maomé. Este segundo grupo passou a ser chamado de 'Shiat Ali', isto é, 'Partidários de Ali', que originou o termo 'xiita' (Adghirm, 2014).

As tensões entre a política e a religião foram frequentes na história persa, mas ganharam contornos dramáticos a partir do século XX, sobretudo após a Primeira Guerra Mundial, quando a soberania da Pérsia como estado foi ameaçada pelo imperialismo ocidental. Um dos eventos mais emblemáticos nessa época – e que viria a influenciar a trajetória politica iraniana a partir de então – foi a chegada ao poder do Xá Reza Pahlavi[27] por meio de uma intervenção direta da Inglaterra.

A falta de instrução de Reza Pahlavi era compensada pelo orgulho que ele nutria pelo país, o que acabou levando-o a adotar medidas de modernização à exemplo do que Kemal Atatürk realizou na Turquia. Ou seja, desenvolveu um projeto secular, anticlerical, que tornou a Pérsia no país mais aberto e ocidentalizado da região. Fez parte dessa empreitada a mudança do nome do país para Irã – "terra dos arianos" em persa antigo -, com o argumento de que esse nome retrataria melhor a realidade multiétnica da nação.

Entretanto, a Segunda Guerra Mundial mudou o panorama político do Irã, pois sabia-se que, por trás da neutralidade na guerra, o xá era admirador de Hitler e adotava uma politica externa controversa em relação à Inglaterra e União Soviética. Após a invasão de tropas desses dois países com o intento de obter insumos para a guerra (Hourani, 1994), Kapuscinski (2012) afirma que o xá foi imbuído pelo governo inglês a deixar o poder em troca de proteção.

O novo xá, Mohammad Reza Pahlavi, filho de Reza Pahlavi, assume o governo e logo se alinha ao bloco capitalista ocidental. Porém, essa distensão dos conflitos com o Ocidente é interrompida com a chegada de Mohammad Mossadegh, eleito primeiro-ministro em 1951 com uma plataforma de governo nacionalista. Ao defender a nacionalização da exploração do petróleo em território iraniano, Mossadegh desagradou as potências ocidentais e foi deposto por um golpe, como nos conta Toniolo (2019:32):

> "Ao propor ao congresso a nacionalização da companhia, a reação do Ocidente foi tempestiva, de maneira a resultar na imposição de sansões, embargos e na instalação, novamente, da frota britânica no litoral iraniano. Diante

[27] Na verdade o seu verdadeiro nome é Reza Khan. De acordo com Kapuscinski (2012), ele adotou o nome Xá Reza Pahlavi numa tentativa de remontar ao passado, às tradições persas, e disfarçar a falta de legitimidade dinástica.

> da resistência de Mossadegh, uma operação secreta britânico-estadounidense terminou por derrubar o líder e devolver todo poder ao xá. Era a terceira intervenção ocidental no Irã em menos de quarenta anos".

Com a queda de Mossadegh e o restabelecimento do poder pelo xá, o Irã passou a atuar como um verdadeiro satélite dos Estados Unidos na geopolítica da região, ao mesmo tempo em que o abismo social entre pobres e ricos se acentuava nesse período, evidenciado, sobretudo, pela ostentação de riqueza das famílias abastadas ligadas ao governo.

Para conter a revolta popular, o xá cria a SAVAK[28], a temível polícia política que tinha como labuta o controle de todas as atividades sociais da população. Ao longo dos anos, as prisões sumárias e a violência de estado incitou a fúria na população, que multiplicava as manifestações antimonárquicas por todo país. O xá, por sua vez, ignorava a situação ao mesmo tempo que aumentava a brutalidade da repressão militar.

No dia 16 de janeiro de 1979, porém, Mohammad Reza Pahlavi abandona o Irã para duas semanas depois o aiatolá Khomeini chegar a Teerã e iniciar a Revolução Islâmica. Uma das suas primeiras ações foi submeter à população a um referendo sobre o regime político a ser adotado para posteriormente elaborar uma nova constituição. Finalmente, em dezembro do mesmo ano, a nova carta magna cria a República Islâmica do Irã, um modelo absolutista com características únicas no mundo.

2.2. O programa nuclear iraniano e as reações do Ocidente.

Com a instituição de uma teocracia islâmica xiita, as relações entre o Irã e o Ocidente[29] e seus vizinhos sunitas passaram a ser norteadas por uma desconfiança mútua, o que levou o governo Irã a retomar um antigo projeto que visava desenvolver armas nucleares como instrumento de dissuasão na conturbada geopolítica da região.

[28] SAVAK era a polícia secreta, o serviço de segurança interna e o serviço de inteligência criado pelo Xá Mohammad Reza do Irã com a ajuda da Agência Central de Inteligência dos Estados Unidos. A SAVAK operou entre 1957 até 1979, quando a dinastia Pahlavi foi derrubada (Write & Law, 2013).

[29] Um dos episódios mais tocantes que moldou a celeuma entre o Irã e os Estados Unidos foi a invasão da embaixada norte-americana em Teerã, com a tomada de setenta funcionários como reféns.

O programa nuclear iraniano passou a chamar a atenção do Ocidente no ano de 1992 em meio à Guerra do Golfo, quando o Irã firmou um acordo com a Rússia para a conclusão do reator de Bushehr, obra iniciada por Khomeini. É a partir desse fato que surgem os rumores de que o país projetava produzir armas nucleares de forma clandestina.

As primeiras sansões, entretanto, só seriam impostas por conta das supostas ligações do grupo Hezbollah[30] com o Irã – que era acusado de ser um dos países patrocinadores de atos terroristas contra o Estado de Israel. As sansões se multiplicaram e ganharam força no governo de Bill Clinton, que infligiu severos danos à economia e à população iraniana.

Em 2002, o programa nuclear iraniano foi denunciado por um grupo de dissidentes do país no exílio, revelando a existência de instalações que não haviam sido comunicadas à Agência Internacional de Energia Atômica. Foi a partir desse evento que tornou-se público que o país persa caminhava a passos largos na aquisição da tecnologia que o permitiria enriquecer urânio – que serviria para abastecer reatores e armas.

De acordo com estudiosos do tema (Polk, 2012; Lampreia, 2014), depois que o Iraque foi invadido em 2003, os clérigos do Irã estavam convencidos que uma intervenção estrangeira no país seria facilitada caso o país não possuísse armas nucleares. Essa visão foi reforçada com a chegada de Mahmoud Ahmadinejad ao poder em 2005, quando o governo iraniano passou a adotar uma postura mais radical em relação ao seu programa nuclear.

As sanções se multiplicaram contra o Irã sob o governo de Ahmadnejad. Em dezembro de 2006 foram aprovadas várias sanções pelos Estados Unidos e União Europeia após uma inspeção das instalações nucleares iranianas. Em março de 2007 o Conselho de Segurança das Nações Unidas aprovou uma segunda rodada de sanções, com a ampliação da lista de itens bloqueados.

A situação parecia que iria mudar com a eleição de Barak Obama em 2008. No seu discurso de posse, por exemplo, Obama afirmou que "com relação ao mundo muçulmano, nós procuramos avançar em

[30] Hezbollah é uma organização política e paramilitar fundamentalista islâmica xiita sediada no Líbano.

um novo caminho, baseado no interesse mútuo e no respeito mútuo " (Parsi, 2012:9). Entretanto, apesar do otimismo inicial, depois de vários desencontros diplomáticos, Obama acabou prorrogando as sanções impostas ao país persa. O fracasso nas negociações, segundo Toniolo (2019:109), foi o resultado do que ele chama de "cultura profunda do conflito", fruto de trinta anos de inimizade institucionalizada entre os dois países.

2.3. Concepção e assinatura da Declaração de Teerã.

Com o fracasso nas negociações entre o Irã e o grupo chamado de P5+1 (formado por Estados Unidos, Inglaterra, França, Rússia, China e Alemanha) e a consequente radicalização das sanções ao país persa, o programa nuclear iraniano ficou estagnado, ao mesmo tempo que as relações diplomáticas entre as partes continuavam tensas e sujeitas a desdobramentos perigosos.

Foi a partir do final de 2008 que as chancelarias de Brasil e Irã se aproximaram, quando Celso Amorim visitou Teerã já com o objetivo de entender o ponto de vista iraniano sobre a questão nuclear para posteriormente oferecer um plano de cooperação que fosse do interesse dos vários atores internacionais envolvidos. Vale lembrar que Lula e Ahmadinejad já tinham se encontrado em Quito em 2006, por ocasião da posse do presidente Rafael Correa. De acordo com Toniolo (2019: 115-116):

> "Como vários afirmaram, a empatia entre ambos foi imediata, facilitada por interesses recíprocos: o iraniano queria aliar-se a uma potência regional respeitada e crível, e o chefe de Estado brasileiro via, além de um interessante mercado, uma oportunidade para inserir o Brasil na agenda de debates geopolíticos internacionais. O dossiê nuclear iraniano, assim, viria a dominar as agenda bilateral".

Porém, foi durante a Conferência de Cúpula sobre Segurança Nuclear, realizada em Washington em abril de 2010, que se discutiu seriamente a possibilidade de uma mediação diplomática turco-brasileira para a questão do programa nuclear iraniano sob a chancela do governo norte-americano.

A formalização do apoio dos Estados Unidos veio na forma de uma carta, datada do dia 20 daquele mês, em que se detalhava as condições e as linhas gerais

de um possível acordo que seria aceito pelo seu país. Na carta, ficava bem claro que, se o acordo falhasse, o governo dos Estados Unidos pressionaria para que novas sanções fossem impostas.

De acordo com a narrativa descrita por Macedo (2014), quinze dias após o envio da carta e seguindo as diretrizes nela contida, os mandatários brasileiro (Luiz Inácio Lula da Silva) e turco (Recep Tayyip Erdogan) conseguiram negociar a Declaração de Teerã, que ratificava todos os pontos solicitados pelo governo norte-americano. Então, no dia 17 de maio de 2010, após dezessete horas de negociações na cidade de Teerã, Ahmet Davutoglu, ministro de Relações Exteriores da Turquia, anunciou que os três países haviam chegado a um acordo sobre a troca de combustíveis nucleares. O anúncio oficial, entretanto, só aconteceu no dia seguinte, após as comitivas dos países envolvidos revisarem o texto final.

Finalmente, o documento foi aprovado pela liderança iraniana, endossado pelo seu parlamento e enviado, em 19 de maio de 2010, por escrito, para a Agência Internacional de Energia Atômica.

3. As relações públicas internacionais a serviço da diplomacia brasileira.

3.1. O que é, afinal, Relações Públicas Internacionais?

Para compreendermos as nuances da empreitada diplomática brasileira na concepção da Declaração de Teerã na ótica das Relações Públicas Internacionais é necessário o entendimento do conceito e as etapas que configuram sua execução pelas chancelarias dos países ocidentais.

As Relações Públicas são um processo ou um conjunto de ações, diretrizes e funções no âmbito da comunicação empregadas por empresas, governos, organizações internacionais e de terceiro setor que objetivam alcançar um resultado: construir uma imagem positiva de uma instituição perante à opinião pública. Em outras palavras:

> "é um conjunto de atividades que visa harmonizar os interesses privado e público, melhorando a imagem do cliente perante a opinião pública e gerando, consequentemente, capital financeiro ou social para o mesmo" (Dantas, 2016: 6).

Dentro das Relações Públicas há uma subárea intitulada "Relações Públicas

internacionais", também conhecidas como "Relações Públicas Globais", que são iniciativas planejadas e organizadas por uma multinacional, uma organização internacional ou um governo que visam estabelecer uma boa imagem perante à opinião pública internacional, gerando, assim, ganhos nos campos econômico, cultural, político e social.

Os governos de praticamente todos os países possuem departamentos que tem a comunicação institucional[31] como uma de suas ferramentais de apoio mais importantes para a gestão. Entre os vários ministérios, o de relações exteriores é, talvez, o que mais utilize estratégias de comunicação, pois parte significativa de suas ações se desenvolve no campo da diplomacia, ou seja, na construção e na gestão de relacionamentos e negociações com outros países.

No que se refere especificamente às relações exteriores de um país, Freitag & Stokes (2009:75-76) fazem a seguinte consideração:

> "As Relações Públicas Internacionais passaram a ser utilizadas largamente pelas comitivas dos países ocidentais nas negociações com os seus pares, sobretudo após a Segunda Guerra Mundial e o avento da Guerra Fria, quando as relações entre os países se tornaram mais complexas [...] É nesse momento que a comunicação ganha ainda mais importância nas relações internacionais e passa a significar, na diplomacia, uma ferramenta de apoio às estratégias de política externa".

Sobre a utilização efetiva das relações públicas internacionais pelas chancelarias, Golan, Yang e Kinsey (2015:57), afirmam que "as relações públicas internacionais fazem parte dos manuais de politica exterior dos Estados Unidos da América antes mesmo de Henry Kissinger – o mais notório chanceler norte-americano no século passado". Segundo os autores, o referido país as utiliza para lograr as seguintes metas:

- Para impedir tendências protecionistas que ameacem as relações econômicas bilaterais;
- Para desfazer leis internacionais que afetem os produtos ou serviços de empresas norte-americanas;

[31] As relações públicas, segundo Kunsch (2003), é uma das funções que compõem o que ela chama de comunicação institucional, ou seja, é a encarregada pela construção da imagem e identidade positiva para um governo.

- Para proporcionar informação permanente sobre a atuação dos Estados Unidos da América no cenário internacional e que gere resultados positivos no que diz respeito a forma como as demais nações e seus povos a enxerguem;

- Para gerir crises internacionais que ameacem a saúde econômica ou a reputação do país no estrangeiro.

Muitos autores, entre eles Wilcox, Cameron & Xifra (2012), Seitel (2002) e Inoue (2018) enxergam as relações públicas internacionais como um processo com quatro fases de execução:

Pesquisa: levantamento de dados;

Planejamento: elaboração de um plano com objetivos e metas;

Aplicação: execução do plano;

Comunicação: atendimento a imprensa internacional.

3.2. A atuação da diplomacia brasileira na assinatura da Declaração de Teerã.

Para a compreensão da atuação da diplomacia brasileira no advento da assinatura da Declaração de Teerã sob o viés das Relações Públicas Internacionais, a analisaremos a partir das quatro fases de execução propostos por Wilcox, Cameron & Xifra (2012).

3.2.1. Pesquisa: Celso Amorim estuda o problema "Irã".

A pesquisa é uma função vital no processo de Relações Públicas Internacionais na mediação de conflitos internacionais, pois proporciona as informações necessárias para planejar as ações de relações públicas e cumprir o importante papel de avaliar sua eficácia.

O diplomata Celso Amorim, ministro das relações exteriores durante o governo Lula, assim que assumiu a chancelaria brasileira, interessou-se pela questão nuclear iraniana. Nesse momento, ele estava "consciente de que a geografia política e a geografia econômica mundial estavam em transformação, acompanhava com atenção a evolução das negociações entre P5+1 e Irã" (Toniolo, 2019:116).

Então, o diplomata brasileiro passou a reunir informações acerca das partes com o intuito de compreender como elas enxergavam a controvérsia, quais eram suas metas, bem como suas perspectivas. Isso fica claro numa palestra que ministrou para jovens diplomatas do Instituto Rio Branco:

> "Meu interesse pela questão iraniana era quase que intelectual, até porque a influência que poderíamos ter, nesses primeiros anos, era relativamente pequena. Mas percebia já um problema básico nas tentativas de resolver a questão: o não reconhecimento pelos países do Ocidente do direito iraniano de não só ter um programa pacifico, mas de enriquecer urânio. Isso não está proibido por nenhuma determinação do TNP ou da AIEA. Sempre achei que seria impossível chegar a um acordo com o Irã sem que se reconhecesse o direito deles – bem como de outros países – de enriquecer urânio" (Amorim, 2011:282).

Desde o início de suas consultas, Celso Amorim observou que era preciso obter informações para a construção de um diálogo que gerasse confiança, elemento básico que norteia qualquer processo de resolução de conflitos. Nesse contexto, percebeu que era necessária uma mediação entre as partes, a fim de conseguir construir um campo de negociação.

Já no final de 2008, o diplomata foi a Teerã para recolher informações mais detalhadas sobre a questão nuclear do ponto de vista iraniano, pois como ele afirmou em suas memórias: "Pessoalmente não tinha nenhuma visão pré-concebida em relação ao Irã, ainda que pudesse ter minhas reservas quanto à natureza confessional do regime dos aiatolás"(Amorim, 2018:20).

3.2.2. Planejamento: o plano "Irã" é elaborado.

Já com um vasto material informativo em mãos, oriundo de trechos de bibliografia especializada, conversas com autoridades e especialistas no assunto, Celso Amorim passou a conceber um planejamento estratégico que "confere organização ao processo de relações públicas, e consiste um processo de avaliação do que se tem e aonde se quer chegar" (Lattimore, Baskin, Heiman & Toth, 2012:122).

Na ocasião, o diplomata brasileiro compreendeu que era preciso a coparticipação de um país influente na região em que o Irã estava inserido, ao mesmo tempo que tivesse boas relações com o Ocidente. Então, em janeiro de 2010, Celso Amorim desembarcou em Istambul, pois a Turquia havia manifestado interesse em participar da mediação ministrada pelo Brasil em relação à questão nuclear iraniana. A escolha da Turquia, de acordo com Toniolo (2019, p. 121), se concretizou pelo fato de Celso Amorim enxergar aquele

país como "um país chave no encaminhamento dos problemas do Oriente Médio e da Ásia Central, por ser um Estado islâmico moderado, com relação próxima a outros países, inclusive o Irã".

Além disso, desde 2009 a Turquia dialogava com o Irã de forma mais concreta, o que despertou simpatia dos países ocidentais, sobretudo dos Estados Unidos, o que o tornava estratégico do ponto de vista diplomático, já que agregaria valor aos esforços brasileiros na mediação da crise iraniana.

Nas reuniões entre a chancelaria dos dois países, o chanceler turco propôs que os dois países atuassem de maneira coordenada numa tentativa de harmonizar os interesses iranianos e ocidentais. Entre idas e vindas, Brasil e Turquia – sob a supervisão dos Estados Unidos – estabeleciam um plano de ação para a construção de uma proposta conjunta para ser apresentada aos aiatolás.

3.2.3. Aplicação: os esforços para a assinatura do acordo.

Após um período de estudos e inúmeras conversações, havia chegado, finalmente, o momento de edificar um acordo que, de uma forma geral, harmonizasses os interesses de Irã e Ocidente. Na ocasião, Brasil e Turquia decidiram por retomar as bases do acordo anterior, isto é, do que havia sido discutido em 2009 entre o Irã, AIEA e o Grupo de Viena (Rússia, França e Estados Unidos). Ou seja, o Irã deveria trocar 1.200 quilos de urânio levemente enriquecido à 3,5% por 120 quilos de urânio enriquecido à 20%. O material iraniano seria entregue naquela ocasião à França ou à Rússia, que enriqueceria o urânio em seu território, e o devolveria no prazo de um ano.

Em maio de 2010 as delegações de Brasil e Turquia desembarcaram na capital iraniana para dar início à reunião que discutiria definitivamente uma saída diplomática para o impasse nuclear entre Irã e Ocidente. As negociações tiveram início com o confronto entre as propostas iraniana e turco-brasileira, o que acabou por gerar um documento único que conjugasse razoavelmente as diferenças nos textos.

Após dezessete horas de discussões, foi acordado um texto que atendia os interesses do Irã e dos países hegemônicos. Surge, então, o que chamamos de Declaração de Teerã, um documento com dez itens sobre o

programa nuclear do Irã. Em resumo, foi acordado que o Irã enviaria para Turquia 1,2 mil quilos de urânio levemente enriquecido e receberia, num prazo de um ano, 120 quilos de combustível para o funcionamento de um reator de pesquisas em Teerã. Além disso, o governo iraniano reafirmou seu compromisso em respeitar o Tratado de Não-Proliferação de Armas Nucleares (TNP)[32].

3.2.4. Comunicação: e o mundo é informado por Lula.

Uma das etapas mais importantes de um processo de Relações Públicas Internacionais é a comunicação de resultados, pois é nessa fase que "se constrói uma narrativa de um fato que desperte no imaginário coletivo uma visão positiva da instituição" (Edwards, 2018:66).

Um dia após conclusão de um texto que contemplava os pontos de interesse de Irã e G5+1, os mandatários de Brasil e Turquia atendiam a imprensa internacional, explicando cada um a sua maneira os entraves que foram superados e suas expectativas sobre o acordo que tinham acabado de enviar para a ONU. A repercussão da Declaração de Teerã foi amplamente favorável aos envolvidos, um marco histórico para dois países que não possuem uma cadeira efetiva no Conselho de Segurança da ONU e tampouco possuem um lugar de destaque na agenda diplomática global. Em suas memórias, Celso Amorim diz que dias depois da assinatura do acordo, o prestigiado jornal francês Le Monde "publicaria um editorial em que afirmava que os livros de história vão guardar esta data, segunda-feira, 17 de maio, quando Brasil e Turquia propuseram à ONU o acordo negociado com o Irã" (Amorim, 2018:81).

O mérito da Declaração de Teerã, de acordo com o chanceler, foi provar para a comunidade internacional que a diplomacia pode funcionar. A Declaração não tinha a pretensão de resolver todos os problemas referentes ao programa nuclear iraniano: era apenas o primeiro passo para a

[32] Isso implica que o Irã pode pesquisar, produzir e utilizar energia para fins pacíficos desde que seja transparente com a Agência Internacional de Energia Atômica (AIEA), responsável por regular o Tratado. Em outras palavras, o Irã teve seu direito assegurado para enriquecer urânio a 20% e aumentar seu estoque de urânio de baixo teor de enriquecimento, por volta de 3,5%.

reabertura do diálogo e das futuras negociações.

A visibilidade midiática que o acordo deu ao Brasil é atestada por Burity (2015:122), ao relatar que "A revista The Cairo Reviw of Global Affairs publicou, em maio de 2010, um artigo do ministro Celso Amorim que exaltou a participação do Brasil no Oriente Médio".

Vale lembrar, entretanto, que o êxito brasileiro na concepção da Declaração de Teerã em termos de visibilidade é fruto de um planejamento de comunicação muito bem feito por parte da chancelaria brasileira, que se norteou pelo desejo de "converter um possível fracasso no campo diplomático em êxito midiático. Independentemente dos resultados práticos de uma ação diplomática, para as Relações Públicas o importante é construir uma imagem internacional positiva perante à opinião pública global" (Curtin & Gaither, 2007:89).

4. Considerações finais.

O empreendimento diplomático de Brasil e Turquia gerou discussões no cenário das relações internacionais: foi recebido com otimismo por vários países e líderes de organismos internacionais, como o diretor geral da Agência Internacional de Energia Atômica e o secretário-geral da Organização das Nações Unidas; e com pessimismo por parte da comunidade internacional, com destaque para a França e o Reino Unido, que a rejeitaram.

Seja qual for a interpretação que se dá ao caso, é certo afirmar que a atuação da diplomacia brasileira como mentora, mediadora e fiadora de um plano alternativa ao do G5+1 para o programa nuclear iraniano fracassou em termos práticos, pois a assinatura da Declaração de Teerã sucumbiu logo depois de ser anunciada por causa das pressões das grandes potências, sobretudo dos Estados Unidos e Inglaterra – países com um relevante histórico de intervenções políticas no Oriente Médio.

Por outro lado, em termos de visibilidade no cenário político internacional, podemos afirmar que a Declaração de Teerã foi um êxito da diplomacia midiática do governo Lula (Burity, 2015) que conciliou aspectos tradicionais da política externa brasileira com as inovações apresentadas pela diplomacia "ativa e altiva" formulada por Celso Amorim. Como bem disse Ricupero

(2017:667), "não é fácil encontrar iniciativas similares de atores médios latino-americanos que tenham alcançado tamanho impacto fora da região e numa questão crucial para a paz do mundo".

A análise da atuação da chancelaria brasileira sob a ótica das Relações Públicas Internacionais nos mostrou a importância da comunicação como instrumento de política externa, sobretudo numa época em que a globalização substitui e faz surgir, num curto espaço de tempo, novos atores, temas e conflitos no sistema internacional, propiciando novos desafios, como também oportunidades para que países emergentes alcancem um protagonismo internacional – como foi o caso do Brasil no início da última década.

5. Referências.

ADGHIRNI, S. (2014) Os iranianos. São Paulo: Contexto.

AMORIM, C. (2011) Conversas com jovens diplomatas. São Paulo: Benvirá.

AMORIM, C. (2018). Terrã, Ramalá e Doha. São Paulo: Benvirá.

BOYCE, M. (2002) Zoroastrians: Their Religious Beliefs and Practices. New York: Routledge.

BURITY, C. R. T. (2015) Diplomacia midiática no governo Lula. Curitiba: Appris.

BURNS, E. M. (1970) História da Civilização Ocidental. Vol 1. 2. Ed. Porto Alegre: Globo.

CARRANCA, A & CAMARGOS, M. (2010) O Irã sob o chador: duas brasileiras na terra dos aiatolás. São Paulo: Globo.

CURTIN, P. A. & GAITHER, T. K. (2007) International Public Relations. Sage: London.

DANTAS, G. (2016) O que é, afinal, Relações Públicas? In: XVII Congresso de Ciências da Comunicação da Região Sul, 2016, Curitiba.

EDWARDS, L. (2018) Understanding Public Relations. Sage: London.

FREITAG, A. R. & STOKES, A. Q. (2009) Global Public Reltions – Apanning borders, spanning cultures. New York: Rouledge.

GOLAN, G. J.; YANG, S. & KINSEY, D. F. (2015) International Public Relations and Public Diplomacy – communication and engagement. New York: Peter Lang.

HART, M. H. (2013) As 100 maiores personalidades da história. Rio de Janeiro: Difel.

HOURANI, A. (1994) Uma história dos povos árabes. 2 ed. São Paulo: Companhia das Letras.

HUNTINGTON, S. P. (1997) O choque de civilizações e a recomposição da ordem mundial. Rio de Janeiro: Objetiva.

KAPUSCINSKI, R. (2012) O Xá dos Xás. São Paulo: Companhia das Letras. KUNSCH, M. M. K. (2003) Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus.

INOUE, T. (2018) Public Relations in Hyper-globalization. New York: Routlege.

LAMPREIA, L. F. (2014) Aposta em Teerã – o acordo nuclear entre Brasil, Turquia e Irã. São Paulo: Objetiva.

LATTIMORE, D., BASKIN, O., HEIMAN, S. T. & TOTH, E. L. (2012) Relações Públicas profissão e prática. Penso: Porto Alegre.

LEWIS, Bernard. (2001) Iran in history. Disponível em: https://www.pe.wvu.edu/OtherFiles/IRAN-in-History.pdf.

MACEDO, M. C. G. G. P. (2014) **Declaração de Teerã: a iniciativa turco-brasileira para a questão nuclear iraniana**. (Monografia de Especialização), Instituto de Relações Internacionais, Universidade de Brasília.

PARSI, T. (2012) A single roll of the Dice: Obama's Diplomacy with Iran. New Heaven: Yale University Prees.

POLK, W. (2009) Understanding Iran: Everything you need to know, from Persia to the Islamic Republic, from Cyrus to Ahmadinejad. Nova Iorque: Palgrave McMilan.

RICUPERO, R. (2017) A diplomacia na construção do Brasil 1750-2016. Rio de Janeiro: Versal.

SEITEL, F. P. (2002) Teoría y práctica de las relaciones públicas. Pearson: Madrid.

STUMPF, I. R. C. (2017) Pesquisa bibliográfica. In: Duarte, J. & Barros, A. Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas.

TONIOLO, V. (2019) Resolução de conflitos internacionais – a Declaração de Teerã. Curitiba: Appris.

VIDAL, C. F. (2013) O protagonismo brasileiro diante da Declaração de Teerã. Conjuntura Austral. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/ConjunturaAustral/article/view/37341/25971>.

WRITE, E. & LAW, J. (2013) Dicionário de História do Mundo. São Paulo: Autêntica.

WILCOX, D. L., CAMERON, G. T., & XIFRA, J. (2012) Relaciones Públicas estratégias y tácticas. Madrid: Pearson.

Modelo de relaciones públicas y cambio organizacional para la reintegración laboral y productiva: un acercamiento desde la praxis

Public relationship and organizational change model for productive reintegration: an approach from the praxis

Juan David Mazo Moreno [33]
Juan David Suárez Vera [34]

Resumen: el posacuerdo en Colombia supone retos importantes para las organizaciones, entre ellos la generación de empleo de calidad. Para aportar en este contexto, se requiere de la suma de esfuerzos estratégicos en materia de relaciones públicas, desarrollo organizacional y formación del talento humano, de tal forma que dicha transformación productiva sea sostenible e incluyente.

Palabras clave: relaciones públicas, grupos de interés, cambio organizacional.

Abstract: the post-conflict in Colombia implies important challenges for organizations, including the generation of quality employment. In order to contribute in this context, the sum of strategic efforts in the field of public relations, organizational development and training of human talent are required to achieve sustainable and inclusive productive transformation.

Key words: public relationship, stakeholders, organizational change.

[33] Juan David Mazo Moreno. Docente asociado investigador, magister, Colombia, juan.mazo@upb.edu.co.
[34] Juan David Suárez Vera. Docente asociado investigador, magister, Colombia, juand.suarez@upb.edu.co.

La firma de acuerdos de paz entre el gobierno colombiano y diferentes grupos al margen de la ley ha implicado para las organizaciones una serie de retos y oportunidades, dentro de los cuales está la generación de empleo digno, decente y de calidad para personas asociadas al conflicto armado, bien sea como víctimas o como ex integrantes.

La Agencia Colombiana para la Reintegración y la Normalización (ACRN) es la entidad encargada en este momento de liderar iniciativas como las recién mencionadas. Para ella "la reintegración busca desarrollar habilidades y competencias ciudadanas entre las personas desmovilizadas y sus entornos. Al mismo tiempo, se propone propiciar espacios para la convivencia y acciones de reconciliación, y fomentar la corresponsabilidad de los actores externos" (ACRN, 2018).

Esta generación de capacidades instaladas y de normalización se da en ocho dimensiones, dentro de las cuales se encuentra la productiva, anclaje de este proceso investigativo, y que se define como la consecución de cinco grandes hitos siendo estos "la generación de oportunidades en el contexto económico; el fortalecimento del talento humano en su definición amplia; la generación estable de ingresos; y el surgimento de opciones productivas en el contexto familiar" de tal forma que se consiga un manejo financeiro personal y grupal estable (Alta Consejería para la Reintegración y otros, 2008).

Como todo proceso que implique un cambio organizacional, esta labor de reintegración y normalización requiere que las entidades involucradas lideren de manera estratégica factores relacionados a la gestión humana, las políticas internas, las relaciones públicas y la comunicación, para así minimizar riesgos de todo tipo (reputacionales, psicosociales, legales, comunicacionales, culturales, de clima laboral, entre otros), y asegurar que las personas que se suman a labores productivas lo hagan de manera efectiva.

La comunicación juega en este contexto un papel determinante, pues es el proceso / fenómeno articulador de voluntades, inicitivas y actores que hace posible un

cambio de esta magnitud. Para ello, y a modo de síntesis de resultados, se construyó en el contexto del presente trabajo un modelo de cambio organizacional cimentado en los siguientes tres pilares:

- Relaciones públicas para la articulación pública, privada y académica.
- Esquemas de desarrollo organizacional basados en políticas de inclusión, con un foco especial en las capacidades y competencias.
- Un sistema de formación organizacional que propende por el desarrollo integral del sujeto, en clave de nociones de valor compartido.

Este modelo se sustenta en los conceptos de Quirant y Ortega (2006), quienes sostienen que el cambio organizacional se debe plantear desde tres estrategias puntuales:

- Educación y comunicación: sensibilizar al cambio a través de la capacitación de los empleados y la comunicación abierta con ellos puede ayudarles a ver la lógica del cambio, así como su necesidad. Dentro de este apartado es imprescindible conseguir que los empleados vean el cambio como suyo, es decir, que se sientan involucrados en ese proceso de transformación, ganando así su confianza y, a la vez, su credibilidad.

- Participación: es difícil que los empleados se resistan a un cambio en el que han participado desde sus orígenes. Por ello, resulta fundamental que se logre su compromiso, lo que se consigue a través de la participación.

- Facilitación y apoyo: los agentes del cambio pueden ofrecer una amplia gama de esfuerzos de apoyo. Un ejemplo de ello es ir comunicando a los empleados los pequeños avances que se vayan logrando, recalcando la importancia de la intervención de los empleados para su obtención, aunque en este punto se debe destacar que la información proporcionada ha de ser la justa: ni demasiada (los empleados pueden relajar su conducta orientada al cambio) ni escasa (ya que saber si se está consiguiendo lo esperado puede frustrar al personal, quien puede considerar el cambio como un objetivo imposible de conseguir). La ansiedad y el temor disminuyen cuando la gente obtiene beneficios inmediatos.

En esta investigación de alcance exploratorio – descriptiva, abordada desde un paradigma sociocrítico, se estructuraron no solo las bases del mencionado modelo de comunicaciones orientado a la implementación y sostenibilidad de procesos de reintegración desde la dimensión productiva, sino que pone en tensión desde una perspectivo empírico hermenéutica los siguientes apartados:

¿Son suficientes las definiciones de organización utilizadas de manera contemporánea en el contexto de la comunicación organizacional?

¿Es posible alcanzar un escenario de cambio organizacional donde coexistan de manera sinérgica el concepto de sostenibilidad económica (con sus dimensiones implícitas) y el de sostenibilidad social, en un ámbito más allá del asistencialismo y las preocupaciones tributarias?

¿Qué nivel de elasticidad normativa y legal se puede alcanzar para viabilizar este tipo de transformaciones?

¿De qué manera el contexto político, económico y social puede condicionar positiva o negativamente la implementación de procesos de este tipo?

Para ello se realizaron entrevistas a profundidad a grupos de interés afines a la temática, ejercicios de observación participante y no participante, grupos de discusión académica, revisión documental y talleres de co creación.

Principales hallazgos

La transición ciudadana, social, política, económica y democrática de un contexto de conflicto abierto y abrasivo a uno de posacuerdo no ha sido fácil para la sociedad colombiana. La firma de los acuerdos de dejación de armas tanto con las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC) como con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), contrario a lo pensado, no trajo de forma inmediata un clima de reconciliación y de unión frente a objetivos comunes, sino que acentuó situaciones de desarticulación e incapacidad de diálogo convergente.

De manera más detallada, y como lo expresa Leal Buitrago (2017), referenciado por Grabendorff y Gudiño (2017), la

desaparición de estos grupos puso en evidencia una serie de falencia sistemáticas de la sociedad colombiana, otrora opacadas por la voracidad de la confrontación armada, que han servido como caldo de cultivo para que la paz no sea una realidad tan tangible como se quisiera. Entre dichos factores están:

- Polarización política de la opinión pública.
- Delincuencia organizada.
- Debilidad política del Estado.
- Crisis económica.

El ámbito organizacional también ha sentido los efectos de esta ralentización, y los procesos de cambio orientados a aportar a la construcción de un escenario de posacuerdo han tenido que lidiar con sus propios verdugos. No todos ellos derivados, por supuesto, del escenario recién descrito, pero sí potenciados por el mismo. A continuación se describen las brechas más significativas encontradas durante la investigación, un posible origen y las afectaciones que estas generan al proceso de reintegración laboral de personas otrora vinculadas al conflicto armado:

Falta de direccionamiento estratégico específico: muchos de los programas de reintegración laboral son abordados desde las organizaciones de forma estacional o coyuntural, lo cual hace que estos no tengan la sostenibilidad necesaria en términos financieros, de procesos y de políticas. Esto puede fomentar en el mediano plazo fenómenos indeseables como deserciones laborales o, peor aún, generar contextos de vulnerabilidad y exposición a riesgos psicosociales conducentes a situaciones de revictimización, reclutamiento forzado u otras prácticas de vulneración de la dignidad y los derechos del individuo, como la explotación sexual.

Estigmatización: sigue siendo una de las brechas más difíciles de sortear para las organizaciones. Fruto en buena medida de la propaganda negra promovida por ciertos sectores políticos y la hostilidad ideológica de otros, la noción de persona en proceso de reintegración se sigue llenando de prejuicios que la sitúan por igual en el rol de “infiltrado, reclutador y espía de la delincuencia” y en el de “agente de propaganda y difusor de la agenda ideológica de la causa”. Esta situación va en

contravía claramente de un llamado que hacen los participantes del proceso: que se les reconozca por sus capacidades y competencias, no por la etiqueta que el conflicto les asignó.

Riesgos reputacionales supuestos: muchas organizaciones siguen asociando a estos procesos un riesgo reputacional significativo; temor que se acrecienta con el actual escenario de división social. Muchas organizaciones presentan resistencia a asumir un compromiso público real con procesos de reintegración laboral por miedo a recibir retaliaciones de índole reputacional, comercial o financiera. Esto genera limitaciones en dos sentidos: cobertura en la población con potencial de ser beneficiada; y dos, restricciones en procesos de vinculación, desarrollo intraorganizacional y promoción laboral.

Comprensión fenomenológica interdisciplinaria: al interior de las organizaciones las tareas relacionadas con la reintegración laboral sigue siendo un esfuerzo concentrado en áreas de gestión humana, con aportes específicos de otros saberes casi siempre de carácter procesal. Este tipo de iniciativas logran un proceso de moldaje real respecto a la cultura organizacional, el clima laboral y el entorno cuando se aborda desde una perspectiva holística, interdisciplinaria y fundamentada en el diálogo de saberes. La gran paradoja de este aspecto es que al ser la reintegración un tema estigmatizado, son pocas las áreas que asumen dichos aportes de manera voluntaria y quienes lo hacen prefieren verlo como una tarea más sobre la cual no quieren recibir ni referenciación pública, ni reconocimiento, ni una vinculación permanente.

La respuesta / aporte comunicacional a la solución de estas brechas se puede sintetizar de acuerdo con los hallazgos en los siguientes componentes. Sobre muchos de ellos las organizaciones ya han ido avanzando, se han obtenido ciertos hitos, pero es necesario un ejercicio persistente para que se logren verdaderas transformaciones de base:

Fomentar la conexión comprensiva con el entorno: es indispensable que el comunicador entienda los procesos de reintegración laboral como algo que no depende exclusivamente de factores internos, sino que tiene una relación clara y

profunda con fenómenos del entorno. Esto lleva a que el comunicador debe tener una capacidad de análisis más desarrollada sobre factores como lo político, lo electoral, lo económico, lo legal y lo sociológico, por solo citar algunos aspectos esenciales, y que pueda interpretar de manera integral la realidad externa de la organización en clave de los propósitos superiores asociados al proceso de reintegración laboral, y de esta manera emprender acciones de contingencia, entendimiento, sensibilización y educación de manera proactiva.

Análisis profundo de las dinámicas de riesgo psicosocial: la comprensión de este tipo de procesos por parte del comunicador debe trascender de lo operativo - difusionista, e implicar un conocimiento más profundo en términos del ser humano inmerso en las circunstancias de cambio y tránsito hacia el mundo laboral. La empatía es absolutamente esencial para dicho entendimiento, y el estudio de los fenómenos psicosociales es tarea de primer orden para el comunicador, pues no sólo se debe visualizar a ese colaborador como un rol (una parte del organigrama), sino como una persona con unas condiciones familiares, de entorno, de salud y económicas particulares, que deben conocerse no de forma lastimera sino como elementos para construir una relación de largo plazo.

Ecosistemas organizacionales para la paz: el principal reto del comunicador es la construcción de ecosistemas organizacionales para la paz. Es decir, ámbitos internos en los cuales por medio de acciones pedagógicas, espacios de diálogo, acuerdos de desempeño consistentes y una cultura organizacional de respaldo se promueva la inclusión, el desarrollo humano y laboral y la habitabilidad de las personas que hoy de forma decidida dan un paso hacia la vida en la legalidad, el estado de derecho y la libertad.

Para responder de manera propositiva al escenario descrito, como parte de la investigación se dio inicio a un proceso colaborativo denominado “Proyecto Organizacional Educativo – Alianza Soluciones”.

Proyecto Organizacional Educativo – Alianza Soluciones

Alianza Soluciones nace en 2017 como una propuesta multisectorial que busca "promover la empleabilidad y la inclusión laboral de personas afectadas por el conflicto armado en Colombia, a través del fortalecimiento de los modelos de talento humano de las organizaciones, mediante un enfoque diferencial".

El enfoque diferencial por el que propende Alianza Soluciones tiene su base en la gestión del cambio desde lo organizacional, pero también desde lo personal, en los sujetos que han pasado por el proceso de reintegración, es decir, aquellas personas acreditadas como desmovilizadas por el CODA (Comité Operativo para la Dejación de Armas) o la Oficina del Alto Comisionado para la Paz, que se desmovilizaron después del 24 de enero de 2003.

Quirant y Ortega (2006), señalan que el cambio organizacional se debe plantear desde tres estrategias puntuales:

- Educación y comunicación: sensibilizar al cambio a través de la capacitación de los empleados y la comunicación abierta con ellos puede ayudarles a ver la lógica del cambio, así como su necesidad. Dentro de este apartado es imprescindible conseguir que los empleados vean el cambio como suyo, es decir, que se sientan involucrados en ese proceso de transformación, ganando así su confianza y, a la vez, su credibilidad.
- Participación: es difícil que los empleados se resistan a un cambio en el que han participado desde sus orígenes. Por ello, resulta fundamental que se logre su compromiso, lo que se consigue a través de la participación.
- Facilitación y apoyo: los agentes del cambio pueden ofrecer una amplia gama de esfuerzos de apoyo. Un ejemplo de ello es ir comunicando a los empleados los pequeños avances que se vayan logrando, recalcando la importancia de la intervención de los empleados para su obtención, aunque en este punto se debe destacar que la información proporcionada ha de ser la justa: ni demasiada (los empleados pueden relajar su conducta orientada al cambio) ni escasa (ya que saber si se está consiguiendo lo esperado

puede frustrar al personal, quien puede considerar el cambio como un objetivo imposible de conseguir). La ansiedad y el temor disminuyen cuando la gente obtiene beneficios inmediatos.

En el proceso de cambio con estos sujetos, que hacen parte del equipo operativo de la Alianza, especial énfasis se ha hecho en los dos primeros aspectos resaltado por los autores: Educación, comunicación y participación. La educomunicación y el conocimiento organizacional se han entendido como una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual y la comprensión experta, que proporcionan un marco de actuación para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones, con frecuencia, no solo queda arraigado en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas organizacionales (Davenport y Prusak, 2000).

Como parte fundante de la experiencia estructurada del grupo operativo de la Alianza, dentro de los hallazgos en los grupos focales se encuentra la necesidad de realizar un trabajo de educomunicación en sus dimensiones afectiva, cognoscitiva y comportamental. El trabajo en estas dimensiones se ve reflejado en acciones de formación (grupales) y acompañamiento (individual y grupal), como respuesta a la necesidad de generar capacidades instaladas y normalización se da en las dimensiones:

- Personal: se orienta a mejorar la relación sujeto – sociedad, dándole un acompañamiento integral en temas de bienestar psicosocial. El manejo del contexto cultural, las relaciones interpersonales, la forja de la identidad y la estructuración de un proyecto de vida son las variables esenciales.
- Familiar: el propósito de esta dimensión es potenciar la familia como "núcleo protector" del individuo y como escenario para la construcción de significados, aspectos deontológicos y la normalización del vínculo social

desde las nociones de derecho y deber.

- Educativa: tiene como finalidad facilitar el acceso y permanencia en procesos educativos de todos los niveles.
- Productiva: hay cinco grandes logros que enmarcan esta iniciativa. Estos son: "Oportunidades del contexto económico, Fortalecimiento del Talento, Generación de Ingresos, Opciones Productivas – Familia y Manejo Financiero". (Alta Consejería para la Reintegración y otros, 2008).

Como parte del análisis de la formación necesaria para la gestión el cambio y el conocimiento en los sujetos del equipo operativo de Alianza Soluciones, con el grupo focal se hizo un análisis VRIO[35], dado el factor diferenciador que tiene la Organización en el desarrollo de sus procesos.

Como conclusión de este análisis, las siguientes fueron las áreas del conocimiento que es necesario desarrollar a través de la formación organizacional: sujeto, sujeto y familia, sujeto y sociedad y sujeto y organización. La transformación del equipo operativo en estas áreas (líneas de formación) le permitirán integrarse a los procesos de adaptación y desarrollo organizacional.

Bibliografía

Álvarez, A. B. (2005). Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración.

Braithwaite, J. (2011). Delito, vergüenza y reintegración. Delito y Sociedad. Revista de Ciencias Sociales, 2(32), 7-18.

Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, J. C. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. Cuadernos de administración, 19(32), 225-254.

Calderón, D. P., Salazar, J. D., & para la Paz, F. I. (2015). Reintegración: Reconciliación y Desarrollo desde los Territorios. Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN), 41.

[35] El Análisis VRIO fue desarrollado por Jay B. Barney, 1991. VRIO es el acrónimo de Valor, Raro, Imitable y Organización (Nivel de interés y capacidad de la empresa para aprovechar dichos recursos). Permite evaluar qué recursos internos (conocimientos) proporcionan ventaja competitiva, cuáles deben considerarse como vitales y cuáles son más prescindibles.

Capriotti, Paul (2009). Branding Corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. [En línea]. [Disponible en: http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf]. [Consultado: 02 febrero 2018].

Caro, A. y Vélez, L. (2013). Políticas públicas para la resocialización e integración social de los desmovilizados del conflicto armado interno en Colombia. Pensamiento Americano, 6(11), 13-27.

Contreras, F. y Barbosa D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, (39), 152-164.

Duque, J. L. S. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. Estudios Gerenciales, 30(131), 162-171.

Espinosa, A. Q., & Giménez, A. O. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. Revista de empresa, 18, 50-64.

Fernández Montijano, J. (2009). ¿Cambiar o no cambiar? Esa es la cuestión. Revista de Comunicación, (9), 42.

Frayle Arismendy, S. P., Reyes Otalora, J., & Rodríguez, L. M. (2010). La reincorporación del desmovilizado a través de proyectos productivos.

García Álvarez, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. Universitas psychologica, 5(1), 163-174.

Garrido, Francisco. (2004). Comunicación estratégica. Barcelona: Gestión 2000.

Grabendorff, W. Proceso de Paz y Posacuerdo en Colombia efectos en la región. pdf.

Hernández, C. (2017). La importancia de los intangibles. Capital Humano, (319).

Hernández, G. C., Valencia, J. C. N., & Giraldo, C. M. Á. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. Estudios gerenciales, 23(103), 39-64.

Jaime, M. (2003). El conflicto armado en Colombia. Revista de Derecho Universidad del Norte, (19), 119-125.

LA, T. D. C. Y. (2016). Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera.

Lasso, A. A. L., & RODRÍGUEZ, G. E. (2019, October). Análisis de la oposición

política a la luz del posacuerdo en Colombia. In [GKA SOCIAL 2020] Congreso Internacional de Ciencias Sociales.

López, J. M. (2020). Construcción de paz en Colombia: Retos en el posacuerdo. Acta Colombiana de Psicología, 23(2), 470-473.

Madrid, A. C., & Vega, L. V. (2014). Políticas públicas para la resocialización e integración social de los desmovilizados del conflicto armado interno en Colombia. Revista Pensamiento Americano, 6(11).

Mariño, A. y Valencia, M. (2015). Participación de la gran empresa en la política pública de atención a las víctimas del conflicto armado en Colombia. Cuadernos de Administración, 28(50), 11-37.

Molina, N. (2017). Retos de la psicología en la construcción de paz en Colombia:¿ fatalismo o ingenuidad?. Pensamiento psicológico, 15(1).

Mullins, L. J. (1996). Management and organizational behavior. Londres: Pitman Publishing.

Neira, G. y Escorcia, M. (2014). El desarrollo: aporte y límite a la solución del conflicto armado en Colombia. Theologica Xaveriana, 64(177), 287-291.

Nussio, E. (2009). ¿ Reincidir o no? Conceptos de la literatura internacional aplicados al caso de desarme, desmovilización y reintegración de las Autodefensas Unidas de Colombia. Pensamiento jurídico, (26), 213-236.

OACP y ACR, (2010) Desarme, Desmovilización y Reintegración-DDR en Colombia, Lecciones Aprendidas y Resultados del Proceso 2002 – 2010.

Parra, C., Graterol, A. y Abreu, J. (2012). Cambio organizacional en el discurso de la realidad laboral. Daena: International Journal of Good Conscience, 7(3), 139-147.

Pérez-Vallejo, L., Vilariño-Corella, C. y Ronda-Pupo, G. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. Ingeniería Industrial, XXXVIII(3), 323-332.

Preciado, Ángela (2009). Comunicación directiva: influencia del estilo directivo en la comunicación interna de las organizaciones. Medellín: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.

Ríos, J. (2016). Breve historia del conflicto armado en Colombia. La Catarata, 587-591.

Rivera, A. (2013). El cambio organizacional: un proceso estratégico de

adopción y adaptación. Gestión y estrategia, (44), 93-105.

Robaina, D., Hernández, M, Hechavarría, A. y Sandoval M. (2007). Diagnóstico para la gestión del proceso de cambio integrado. Ingeniería Industrial, XXIX(1), 3-7.

Roca, J. (1998). Antropología Industrial y de la Empresa. Barcelona: Ariel S.A.

Roncancio Delgado, N. J. La reintegración: Una realidad posible, en el marco de las políticas colombianas Análisis de la implementación de la política de reintegración social y económica en Bogotá 2010-2012 (Master's thesis, Pontificia Universidad Javeriana. Sistema de Bibliotecas).

Salamanca, D., & Trujillo, J. (2017). El rol de las pequeñas y medianas empresas en la reintegración de los desmovilizados en el contexto del proceso de paz colombiano.

Salamanca, M. V., & Pérez, C. L. (2009). Determinantes psicosociales de la permanencia en el programa de reintegración social en desmovilizados. Revista Iberoamericana de Psicología, 2(2), 17-32.

Salas, L. (2014). Lógicas territoriales y relaciones de poder en el espacio de los actores armados: un aporte desde la geografía política al estudio de la violencia y el conflicto armado en Colombia, 1990-2012. Revista Colombiana de Geografía, 24(1), 157-172.

Sánchez Zuluaga, Uriel Hernando. Modelos y esquemas de la comunicación. Universidad de Medellín. 2004. Pág. 19.

Sandoval, J. Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. (2014). Estudios Gerenciales, (30), 162-171.

Schein, E. (2004).Organizational Culture and Leadership (3ta. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Schönrock, P. (2005). Reinserción de ex-combatientes y cooperación internacional en Colombia. Perspectivas Internacionales, (2).

Valdivieso, A., Martínez, C. y Medici, R. (2016). Matriz marem: modelo aplicable al empresario colombiano para medir su participación en la etapa de posconflicto. Reflexión política, 18(36), 6-19.

Vargas, V., & Rubio, R. (2004). Desmovilización y reinserción en el conflicto armado.

Villa, J. e Insuasty, A. (2016). Entre la participación y la resistencia: reconstrucción del tejido social desde abajo, más allá de la lógica de reparación

estatal. Revista Universidad de San Buenaventura, 16(2), 453-478.

Villafañe, Justo (1999). La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Pirámide.

Vroom, V. y Jago, A. (1990). El nuevo liderazgo. Madrid: Díaz de Santos.

Wiedemeijer, M. (2007) What is strategic in CEOs' communication? [En línea]. [Disponible en: http://essay.utwente.nl/758/1/scriptie_Wiedemeijer.pdf]. [Consultado: 2 Feb. 2018].

Evaluación de la validez de constructo y fiabilidad de una versión adaptada al español de Argentina del Cuestionario de Satisfacción con la Comunicación

Avaliação da validade de construção e confiabilidade de uma versão do Questionário de Satisfação de Comunicação adaptada ao espanhol da Argentina.

Assessing the construct validity and reliability of a Spanish-adapted version for Argentina of the Communication Satisfaction Questionnaire

Mariana Barresi [36]

Resumen: El constructo Satisfacción con la Comunicación según fue definido y operacionalizado por Downs y Hazen (1977) ha generado una línea de investigación fértil en el campo de la comunicación organizacional. En las últimas décadas, el Cuestionario de Satisfacción con la Comunicación (CSQ) se ha constituido en el instrumento dominante para medir la satisfacción con la comunicación organizacional en distintos contextos organizacionales y culturales. Sin embargo, diversos estudios que han utilizado este Cuestionario no siempre han podido replicar la estructura original del instrumento. Al respecto, los investigadores recomiendan realizar análisis factoriales para determinar el número ideal de dimensiones que componen el constructo Satisfacción con la Comunicación Organizacional. El objetivo de este estudio ha sido explorar la estructura factorial, validez de constructo y la consistencia interna del CSQ en una muestra de 372 empleados de dos grandes cadenas de supermercados multinacionales que operan en el área Metropolitana de Buenos Aires, Argentina. Los resultados obtenidos indican que la satisfacción con la comunicación es un constructo multidimensional. Se siguieron los

[36]. Profesora Titular de la Universidad Abierta Interamericana (UAI), Universidad Nacional del Sur (UNS), Argentina, y Profesora Visitante, Universidad Católica del Uruguay (UCU). Dra. en Comunicación Social, Universidad Austral. Master of Arts, Boston University, mariana@barresi.com.ar

mismos análisis que en el estudio de Downs y Hazen. No obstante, al aplicar el análisis de componentes principales al CSQ, los resultados del análisis factorial exploratorio detectan un número menor de factores que los previstos originalmente por sus autores. El alfa de Cronbach del CSQ, calculado globalmente y según sus dimensiones, arrojó un alto nivel de fiabilidad. Los resultados de esta investigación enriquecen la literatura sobre la comunicación organizacional en América Latina y contribuyen al desarrollo de un enfoque latinoamericano.

Palabras Clave: Satisfacción con la Comunicación, Cuestionario de Satisfacción con la Comunicación (por sus siglas en inglés CSQ), *Communication Audit Questionnaire* (CAQ).

Abstract: The Communication Satisfaction construct conceptualized and operationalized by Downs Y Hazen (1977) has generated a fertile stream of research in the field of organizational communication. In recent decades, the Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) has become the dominant instrument for measuring satisfaction with organizational communication in a variety of organizational settings and cultures. However, since different studies employing the Questionnaire have shown variations in the factor structure of this instrument, researchers recommend to continue performing factor analyses to determine the ideal number of dimensions that compose the construct Organizational Communication Satisfaction. The aim of this study was to explore the factor structure, construct validity, and internal consistency of the Communication Satisfaction Questionnaire in a sample of 372 workers of two large multinational chains of supermarkets operating in the Buenos Aires Metropolitan Area, of Argentina. The research findings indicate that communication satisfaction is a multidimensional construct. In this research, the same analyses were followed as in the study of Downs and Hazen. However, when applying principal components analysis to the CSQ, the exploratory factorial analysis results detect a lesser number of factors than the ones originally foreseen by its authors. The Cronbach´s alpha of the CSQ calculated globally and according to their dimensions, proved to be highly reliable. This findings expand the literature on Latin America organizational communication and contribute to the development of the Latin American approach.

Key words: *Communication Satisfaction, Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ),* Communication Audit Questionnaire (CAQ).

La satisfacción con la comunicación puede ser entendida en el contexto de la comunicación interpersonal, grupal u organizacional. Dicho término surge en el campo de la comunicación organizacional a partir de diversas investigaciones que relacionan la comunicación organizacional con la satisfacción laboral. Downs y Hazen (1977) desarrollaron el Cuestionario de la Satisfacción con la Comunicación, por sus siglas en inglés, CSQ o ComSat, lo que contribuye a poner de relieve el carácter multidimensional del término. Esto quiere decir que los empleados no están meramente satisfechos o insatisfechos con la comunicación en general, sino que pueden expresar variados grados de satisfacción respecto a categorías definidas de comunicación" (Clampitt y Downs, 1993: 6). [37]

El Cuestionario de Satisfacción con la Comunicación, es uno de los instrumentos más utilizados para auditar la comunicación organizacional. Este cuestionario inicialmente desarrollado por Downs y Hazen (1977) para evaluar la Satisfacción con la Comunicación surgió a partir del debate entre los miembros de la comunidad académica, en particular los de la *International Communication Association, ICA,* que para ese entonces también estaban desarrollando un cuestionario que formaba parte del sistema de auditoría de la Asociación. Pero, a diferencia del cuestionario de la ICA, los ítems que conforman el CSQ fueron seleccionados a partir de una serie de análisis factoriales (Downs y Adrian, 2004: 139). Partiendo de esta técnica, los autores identificaron ocho facetas de la comunicación que, ordenadas alfabéticamente, son: Calidad de los medios, Clima de comunicación, Comunicación con el supervisor, Comunicación horizontal e informal, Integración organizacional, Perspectiva general de la organización o información corporativa, Retroalimentación personal y Comunicación con los subordinados, que solo completan quienes tienen nivel de supervisión. Aunque, en general, se

[37] Es de notar que la estructura factorial no se predijo teóricamente, sino que se derivó post hoc utilizando el análisis factorial exploratorio.

acepten estas ocho dimensiones de la comunicación, su número exacto no puede ser precisado, ya que ha variado en las investigaciones (Carrière y Bourque, 2009: 51). Posteriormente, Downs (1990) amplía el cuestionario agregando dos dimensiones, que según Greenbaum, Clampitt y Willihnganz (1988: 254), no estaban incluidas dentro de la estructura factorial original: Comunicación de los altos directivos y Comunicación interdepartamental o intersectorial[38].

El CSQ ha sido empleado en el ámbito organizacional en auditorías para evaluar la efectividad de la comunicación, así como en el ámbito académico como parte de tesis, inicialmente, en la Universidad de Kansas, en los Estados Unidos, donde germinó esta línea de investigación, que luego se extendió a países, como China, Taiwán, Holanda, Alemania, Turquía, Nigeria, Canadá, México, Guatemala, Lituania, Australia, Japón, entre otros (Downs, 1994; Downs y Adrian, 2004).

A pesar de ser un trabajo pionero ampliamente utilizado en el contexto académico, ha exhibido en diversos estudios, estructuras factoriales diferentes. Al respecto, Downs (1994) sugiere que otros investigadores realicen un análisis factorial para confirmar los ocho factores del CSQ.

Objetivos

En el presente trabajo se aplicará el CSQ a una muestra de empleados de dos grandes organizaciones multinacionales que operan en la Argentina con el objeto de determinar la estructura factorial y fiabilidad del instrumento de investigación. La razón para realizar un análisis exploratorio de componentes principales es estimar si la solución factorial propuesta en forma teórica y empírica por los creadores del CSQ puede ser comprobada en nuestra cultura. Esto adquiere relevancia dado que Randall (1993: 91) ha hecho un llamado a cuestionar la validez de las teorías o prácticas desarrolladas en los Estados Unidos, en otras culturas; lo que Hofstede (1980: 373) dio en llamar "el

[38] En Varona (1996), en referencia a Downs (1990). Communication Audit Questionnaire. La versión en español del Cuestionario de Auditoría de la Comunicación, de Downs: Copyright, 1973, 1989, fue traducido por Varona, Copyright, 1990. Nótese que en la bibliografía se usa de manera intercambiable dimensiones por factores (Downs y Adrian, 2004; Downs, Clampitt y Pfieffer, 1988).

presupuesto silencioso de la validez universal (citado en Downs, Downs A., Ticehurst, Potvin y Varona, 1996). Y en esta misma línea, Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (1988: 210) destacan la necesidad de validar instrumentos de investigación desarrollados en el extranjero, en otra cultura o, bien, en otro tiempo.

Discusión teórica

De acuerdo con el planteamiento del problema y sus objetivos, se ha decidido optar por un marco de investigación cuantitativo con procedimientos estadísticos inferenciales. En primer lugar, se estimará el alfa de Cronbach para determinar la fiabilidad interna del CSQ. Luego, se aplicará el análisis de componentes principales (CP) o análisis factorial. El propósito es determinar qué proporción de la varianza total explica cada una de las dimensiones, lo que da cuenta de su homogeneidad y coherencia. Es decir, se busca comprobar si los indicadores del cuestionario son válidos (miden lo que deben medir) y confiables (lo miden sin error). Asimismo, se estableció que los empleados que se desempeñan en las tiendas DIA Maxi (GBA) y en Carrefour Express (CABA), ambas situadas en la zona AMBA, constituyen el marco que tendrá en cuenta esta investigación.

Antecedentes de la validez y fiabilidad del CSQ

La validez del CSQ ha sido determinada, principalmente, por la técnica de análisis de componentes principales (Downs, 1994: 115). A su vez, la investigación de Crino y White (1981: 835) es frecuentemente citada como evidencia de su validez.

Sin embargo, los factores encontrados en distintas investigaciones no se corresponden exactamente con los hallados en el estudio original. A título ilustrativo, el metaanálisis conducido por Clampitt y Girard (1987) observó como más razonable una estructura de cinco factores. Con algunas pequeñas variaciones, mantienen cuatro de sus dimensiones originales (comunicación con el supervisor, con los subordinados, retroalimentación personal e información corporativa) y proponen dos nuevas dimensiones, a saber: efectividad de la comunicación general y comunicación informal (Clampitt y Downs, 1987: 15).

Por su parte, Mueller y Lee (2002) agruparon a los siete factores (excluyendo comunicación del subordinado) en tres dimensiones: contexto interpersonal, contexto grupal y contexto organizacional. Más recientemente, Gray y Laidlaw (2004) examinaron la estructura factorial empleando el análisis factorial confirmatorio y concluyeron que: 1) las siete dimensiones identificadas por Downs y Hazen podían ser sostenidas (no incluyeron comunicación de los subordinados); 2) un segundo orden de factores es definido como comunicación informacional (integrado por clima de comunicación, perspectiva organizacional e integración organizacional), y comunicación relacional (conformado por comunicación horizontal, comunicación con el superior, calidad de los medios y retroalimentación).

DeConinck, Johnson, Busbin y Lockwood (2008: 148), basados en una muestra de 204 compradores del retail, expresan "preocupación con los intentos de replicar y validar el CSQ". El análisis factorial confirmatorio halló una estructura de cinco factores: cuatro ítems de integración organizacional, cuatro ítems de comunicación con los supervisores, cuatro ítems de información corporativa y 11 ítems que combinan las dimensiones clima de comunicación, calidad de los medios y comunicación horizontal.

Mao (2010: 93) conduce un análisis exploratorio entre empleados chinos en multinacionales a fin de confirmar o cuestionar los factores identificados por Downs y Hazen en 1977. La referida autora encuentra una solución de cinco factores, compuestos por las siguientes dimensiones: información corporativa, relación con el supervisor, comunicación horizontal, criterios de evaluación y devolución de desempeño o retroalimentación.

Downs (1994: 119) da cuenta de la validez del instrumento original. Sin embargo, advierte que "existe una alta intercorrelación entre los factores". A tal efecto, recomienda que se utilice la técnica de análisis factorial para confirmar la existencia de los ocho factores originales. Atento a esta recomendación y en vista de la diversidad de estructuras factoriales encontradas en las investigaciones, en este

trabajo se realizará un análisis de componentes principales para determinar la estructura factorial en la muestra argentina recolectada para este estudio.

En cuanto a la fiabilidad del CSQ, según Varona (1991: 82), dos criterios que se han usado para evaluar la consistencia interna del instrumento han sido: test-retest con un intervalo de dos semanas indicado por Downs y Hazen en 0,94; y el alfa de Cronbach, que mostró ser elevado en sucesivas investigaciones. Downs (1994: 115) destaca que este osciló entre un 0,72 y un 0,96 para estudios en los Estados Unidos (Potvin, 1991/1992) y Australia (A. Downs, 1991; Crino y White, 1981: 83) hallaron un indicador de fiabilidad alfa entre 0,75 (comunicación horizontal informal) y 0,86 (retroalimentación personal).18 Por su parte, en el estudio longitudinal del Departamento de Policía de Kansas de Nuss (2005: 112), los coeficientes de alfa de Cronbach del CSQ oscilaron entre 0,97 y 0,98 durante los seis años que abarcó el estudio.

El procedimiento para la traducción del CSQ y su adaptación a la realidad argentina

Para la traducción del CSQ, se siguió la metodología sugerida por Brislin, denominada "traducción inversa" (back-translation), frecuentemente recomendada para estudios transculturales (Brislin, 1976: 17). Se realizaron las modificaciones idiomáticas necesarias para adaptarlos al castellano usado en la Argentina.

El CSQ fue elaborado en inglés, pero se disponía de una traducción al castellano. Sin embargo, esta versión traducida presentaba diferencias con el castellano utilizado en la Argentina. Por lo anterior, se realizaron modificaciones, cuidando ser fiel al original en inglés, del cual también se poseían varias versiones. El punto de partida fue la traducción que desarrolló Varona para su tesis doctoral en Guatemala, en 1991. A su vez, en su investigación, Varona se basó en dos traducciones realizadas anteriormente por Alum (1982), en México, y otra para su propia tesis de maestría.

Primero, el CSQ fue traducido de su idioma original al español por la autora de este trabajo. Segundo, esta traducción, junto con la de Varona en 1991 y el original, fue revisada por otros investigadores con

manejo fluido de ambos idiomas y de la jerga profesional. Tercero, se siguió el procedimiento de "traducción inversa" por otra persona bilingüe. Por último, un tercer investigador comparó la traducción inversa con el original resolviendo las dudas en una conversación con la autora de este trabajo.

Tipo de estudio	Estudio de percepciones
Población	Colaboradores de tiendas Maxi DIA y Carrefour Express ubicadas en AMBA
Tipo de cuestionario	Estructurado con 60 preguntas cerradas (una abierta y tres de corte demográfico). Escala de tipo Likert de 7 puntos
Participantes y muestreo	Muestreo no probabilístico por conveniencia en Carrefour Censo a la población total por invitación a través del área de RR.HH. y Comunicación Interna en DIA
Método de recolección de datos	Encuesta autoadministrada, anónima y voluntaria en formato papel
Fecha de relevamiento	De febrero a junio de 2012 (5 meses).
Cantidad de casos	Muestra total: 372 casos (168 en DIA y 204 en Carrefour)
Nivel de participación	Tasa de participación en DIA: 40% Tasa de participación en Carrefour: 33,9%

Ficha técnica de la investigación

A continuación, se presentan los pasos que se siguieron para procesar el análisis factorial: Se comenzó efectuando distintas pruebas para determinar la conveniencia de la aplicación del análisis factorial a la muestra. En primer lugar, se analizó la

matriz de correlaciones entre las 40 preguntas que componen el CSQ (excluidos los 5 ítems correspondientes a la relación con los subordinados). Se observó *un grado de correlación de moderado a elevado,* confirmado por el determinante de la matriz, que resulta muy pequeño. En este sentido, se cumple con el requisito de alta correlación entre las variables para realizar este tipo de análisis.

Adicionalmente, se llevó a cabo la *prueba de esfericidad de Bartlett* que "proporciona la probabilidad estadística de que la matriz de correlación de las variables sea una matriz de identidad" (Hair et al., 2010: 88). Mediante esta prueba estadística se contrasta la hipótesis nula (no tiene sentido realizar el análisis factorial) o la alternativa (sí tiene sentido el análisis). Dicha prueba debe ser significativa (p-valores < 0,05) para indicar una suficiente correlación entre las variables para proceder con el análisis factorial. Como se observa en la tabla 1, en este caso, la prueba de esfericidad de Bartlett para probar la hipótesis nula, de que la matriz de correlaciones es una matriz identidad, es decir, que la correlación entre variables es nula, puede rechazarse (p-valor < 0,01). Por lo tanto, tiene sentido realizar el análisis factorial. También, en la referida tabla, se puede apreciar que la medida de adecuación muestral Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) es muy alta (> 0,9), indicando que las variables se explican muy bien a partir de los n factores extraídos

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin. KMO		,967
Prueba de esfericidad de Bartlett (TEB)	Chi-cuadrado	11601,29
	gl	741
	Sig.	,000

Tabla 1. Resultados de las pruebas de KMO y de la esfericidad de Bartlett para el CSQ

Así pues, en segundo lugar, se analizaron las *comunalidades*, que indican la proporción de varianza explicada por los factores comunes: entre 0,571 y 0,845. No se observan valores bajos, con lo cual se

puede afirmar que las variables son explicadas por los componentes extraídos.

En tercer lugar, se analiza la tabla de autovalores para determinar el número de componentes para elegir. Existen diferentes métodos para extraer los factores de la matriz. Uno de los más seguidos se conoce como "criterio de Kaiser" e indica que hay que conservar los componentes principales cuyos valores propios son mayores que uno (Kinnear y Taylor 1998: 617). La tabla 2 entrega los autovalores y el *total de la varianza* explicada por los componentes, cuyos autovalores son mayores que 1. Se observa que el primer factor explica, aproximadamente, el 56% de la varianza y, la segunda, casi el 6%. *Los componentes cuyos autovalores son superiores a 1 alcanzan a explicar, en conjunto, el 69,6% de la varianza, lo cual se considera razonable.*

Compo-nente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumu-lado	Total	% de la varianza	% acumu-lado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	21,822	55,954	55,954	21,822	55,954	55,954	8,052	20,645	20,645
2	2,331	5,978	61,932	2,331	5,978	61,932	5,527	14,171	34,816
3	1,830	4,692	66,624	1,830	4,692	66,624	5,349	13,716	48,531
4	1,170	2,999	69,624	1,170	2,999	69,624	5,337	13,685	62,217
5	,978	2,507	72,130	,978	2,507	72,130	3,866	9,913	72,130
6	,755	1,936	74,067						
7	,683	1,752	75,818						
8	,649	1,665	77,483						
9	,620	1,589	79,072						
10	,606	1,554	80,626						
11	,531	1,362	81,988						

12	,495	1,269	83,257						
13	,475	1,219	84,476						
14	,429	1,099	85,575						
15	,409	1,049	86,623						
16	,389	,998	87,621						
17	,358	,919	88,540						
18	,351	,901	89,441						
19	,316	,810	90,251						
20	,309	,793	91,044						
21	,291	,747	91,792						
22	,282	,724	92,516						
23	,267	,685	93,200						
24	,260	,666	93,866						
25	,249	,639	94,505						
26	,227	,581	95,086						
27	,211	,540	95,627						
28	,196	,502	96,128						
29	,182	,467	96,595						
30	,175	,449	97,044						
31	,172	,440	97,484						
32	,162	,414	97,898						
33	,152	,389	98,287						
34	,138	,353	98,641						
35	,126	,322	98,963						
36	,116	,296	99,259						
37	,109	,280	99,539						
38	,103	,263	99,802						
39	,077	,198	100,000						

Tabla 2. Varianza total explicada del CSQ (continúa en pág. siguiente

Otro criterio consiste en examinar la matriz de autovalores, conocida como *Scree Test*. En el gráfico de sedimentación de las componentes, que suele ser utilizado, también, como contraste gráfico para conocer el número de componentes por retener, la atención se centra en encontrar el punto de inflexión en el gráfico, e identificar en qué número de factores extraídos la curva toma una pendiente igual o muy cercana a cero, que prácticamente se convierta en una línea horizontal plana.

La *interpretación de los factores* es una de las etapas del análisis factorial más importantes. Esta se realiza a través de las cargas factoriales, las que corresponden a las correlaciones entre cada ítem/variables y el factor/componente. Como se espera que cada factor posea una correlación alta con un grupo de variables y baja con otras, se realiza una *rotación de los factores ortogonal* para que cada variable quede asociada exclusivamente a un factor (tabla 3).[39] Con respecto a la selección de la cantidad de factores, se decidió extraer cinco factores. Si bien se utilizó el criterio de elegir aquellos cuyos autovalores son superiores a la unidad, sólo deberían elegirse cuatro componentes. Se decidió incorporar el quinto factor, ya que su autovalor es muy cercano a uno (0,978), además de que, con su incorporación, se logra superar la cota del 70% de varianza total explicada.[40]

Matriz de componentes rotados	Comp1	Comp2	Comp3	Comp4	Comp5
El grado en que... p39 - Los altos directivos se comunican de manera abierta y honesta con los integrantes de la empresa	0,783	315	,240	,234	088
p41 - La alta dirección escucha y es receptiva a las ideas de los colaboradores	0,771	,351	,224	,238	,094

[39] Se utiliza la técnica de rotación Varimax.

[40] También, se hicieron pruebas incorporando hasta 8 factores, pero ya a partir del sexto, cada componente estaba asociado exclusivamente a una única variable, con lo cual no aporta mucho a la comprensión del fenómeno global

p43 - Confiás en la comunicación que transmite la alta dirección	0,767	,316	,192	,148	,177
p40 - La alta dirección se preocupa por el bienestar de los empleados	0,762	,349	,239	,246	,090
p42 - La alta dirección se comunica en forma oportuna para mantener informados a los colaboradores	0,761	,382	,234	,234	,105
p38 - La cantidad de comunicación es adecuada	0,706	,230	,127	,284	,344
p36 - Las actitudes de la empresa hacia la comunicación son saludables	0,706	,151	,202	,293	,368
p37 - La comunicación informal es fluida y precisa*	0,607	,094	,199	,329	0,51
p23 - La comunicación me ayuda a identificarme con la empresa y a sentirme una parte importante de ella	0,569	,431	,297	,172	,228
p35 - Las directivas escritas y los informes son claros y concisos	0,569	,173	,213	,380	,431
p24 - Las comunicaciones son interesantes y útiles	0,525	,461	,181	,046	,218
p27 - Los conflictos se canalizan a través de los medios adecuados	0,500	,258	,385	,330	,311
p19 - La comunicación me motiva a lograr los objetivos de la empresa	0,475	,345	,442	,385	,162
p21 - La gente posee habilidades adecuadas para comunicarse con los demás	0,426	,371	,409	,197	,379
p16 - Satisf.: Información sobre la situación financiera de la empresa	,254	,790	,115	,198	,133
p17 - Satisf.: Información sobre los logros o desaciertos en...	,268	,759	,229	,216	,086
p12 - Satisf.: Información sobre las acciones del gobierno nacional que afectan a...	,263	,693	,062	,232	,193

p13 - Satisf.: Información sobre cambios y nuevas iniciativas en...	,287	,593	,263	,307	,144
p14 - Satisf.: Información sobre cómo se están resolviendo los problemas relacionados con mi trabajo	,388	,543	,274	,424	,219
p05 - Satisf.: Noticias de recursos humanos (de los colaboradores)	,367	,535	,116	,406	,152
p15 - Satisf.: Información sobre beneficios y remuneraciones	,306	,531	,062	,440	,146
p06 - Satisf.: Información sobre planes y objetivos de...	,285	,529	,212	,466	,082
p20 - Mi jefe directo me escucha y atiende mis inquietudes	,150	,187	,800	,177	,243
p29 - Mi jefe directo está abierto a nuevas ideas	,233	,165	,791	,203	,176
p22 - Mi jefe directo me guía p/resolver los problemas que surgen en el trabajo	,249	,155	,772	,283	,202
p25 - Mi jefe directo confía en mí	,173	,085	,740	,284	,226
p18 - Mis superiores entienden los problemas que afectan a su gente	,361	,226	,588	,343	,228
p10 - Satisf: Información sobre los lineamientos y objetivos de mi área de trabajo	,249	,304	,281	,660	,197
p11 - Satisf: Información sobre las tareas para desempeñarme en mi puesto	,197	,226	,372	,657	,084
p04 - Satisf: Información sobre mi progreso en mi trabajo	,186	,332	,228	,657	,166
p08 - Satisf: Información sobre los criterios sobre cómo se evalúa	,304	,257	,340	,645	,158
p07 - Satisf: Información sobre cómo se compara mi trabajo con el de otros	,198	,375	,193	,640	,204

p09 - Satisf: reconocimiento a mis esfuerzos	,339	,292	,397	,562	,161
p26 - Recibo a tiempo la información necesaria para hacer mi trabajo	,377	,171	,426	,478	,331
p34 - El nivel de supervisión que recibo es apropiado*	,436	,047	,411	,453	,448
p30 - La comunicación entre compañeros de trabajo es adecuada y circula libremente	,180	,117	,259	,109	0,80
p32 - Las personas de mi área funcionan bien como equipo de trabajo	,126	,216	,207	,155	0,77
p31 - Las prácticas de comunicación son flexibles	,392	,202	,342	,194	0,60
p33 - Las reuniones de trabajo están bien organizadas*	0,43	,322	,364	,233	,494

Tabla 3. Factores de carga del CSQ (continúa en pág. siguiente)
Nota: Satisf. = satisfacción
* Se optó por encuadrar a la p37, *el grado en que la comunicación informal es fluida y precisa* en el factor 5 con carga 0,51, dado que dicho factor refiere a la comunicación horizontal. En cuanto a la p34, *el grado en que el nivel de supervisión que recibo es apropiado,* se la situó en el componente 3, debido a que está relacionada con el jefe directo. La p33, *el grado en que las reuniones de trabajo están bien organizadas quedó retenida en el Factor 1 con* 0,433 porque refiere a una práctica de comunicación formal. Por último, se eliminó la variable 28, e*l grado en que la comunicación a través de canales informales está presente,* por su carga baja: 30,38

Principales resultados

Al aplicar la técnica de componentes principales al CSQ, los resultados del análisis factorial exploratorio detectan un número menor de factores que los previstos originalmente por sus autores. Se halló una solución de cinco factores, compuestos por las siguientes dimensiones: El primer factor que se denominó "Gestión de la comunicación formal" (autovalores = 21.08) por sí solo explica más de la mitad de la varianza total (55,95%) e incluye 14 ítems del instrumento original; el segundo factor, "información corporativa" (autovalores = 2,33) explica casi un 6% de la varianza con cinco ítems originales; el tercer factor, etiquetado "Comunicación con mi jefe directo" (autovalores = 1.83), da cuenta de 4,69 % de la varianza con 6 ítems de la escala original; el cuarto factor, que se denominó "información de mi área de trabajo" (autovalores = 1.17) con 7 ítems del instrumento original da cuenta del 2.99% de la varianza; y por último, el quinto factor rotulado "comunicación horizontal"

(autovalores = 0.98), con 4 ítems de la escala original explica tan solo el 2.50% de la varianza.

Tomando en cuenta la totalidad de los ítems relacionados con la satisfacción con la comunicación, el alfa de Cronbach de 0,979 indica que el instrumento tiene consistencia interna, es decir, es confiable.

Conclusiones

Debido a su uso extendido, el CSQ puede resultar adecuado para comparar los niveles de satisfacción en diferentes industrias, países y culturas. Pese a que el CSQ es un trabajo pionero para valorar la satisfacción con la comunicación, el instrumento cuenta con una serie de limitaciones. En primer término, las ocho dimensiones halladas originalmente no se replican en estudios tales como los de Clampitt y Girard (1987), Mount y Back (1999), Mueller y Lee (2002), Gray y Laidlaw (2004), DeConinck, Johnson, Busbin y Lockwood (2008: 148), Zwijze-Koning y de Jong (2007), Okay y Okay (2009), Mao (2010: 93), Kandlousi, Ali Abdollahi (2010), Iyer y Israel (2012) entre otros más recientes. En segundo término, la redacción de los ítems también presentó problemas de interpretación en su idioma original inglés y en la adaptación del instrumento al español, entro otros idiomas. Por último, en el actual entorno caótico, complejo y rápidamente cambiante en el que se configura la comunicación en las organizaciones es necesario repensar y proponer nuevas categorías comunicativas relacionadas con el nuevo entorno de trabajo digital. A futuro, podrían realizarse más investigaciones, profundizando en las técnicas factoriales confirmatorias para corroborar estos hallazgos o hacer los ajustes según los países y regiones culturales.

Este trabajo contribuye a ampliar y enriquecer las aportaciones que siguen esta línea de investigación desde la perspectiva de los trabajadores argentinos. Y sigue la dirección de investigaciones realizadas fuera de la Argentina por Varona (1991) en Guatemala; Postmes et al. (2001) en Holanda; Potvin (1991) y Nuss (2005) en los Estados Unidos; Ahmad (2004) en Malasia; Alanezi (2011) en Kuwait; y Downs A. (1991) en Australia, entre otros. En definitiva, los hallazgos empíricos de esta

primera aproximación, orientada a comprender el fenómeno de la satisfacción con la comunicación en su relación con el compromiso en el marco de la muestra de trabajadores argentinos encuestados, pueden sentar las bases para futuras investigaciones.

Referencias

Ahmad, A. (2004). Relationships between Communication Satisfaction and Organizational

Commitment of Academic Staff in a Selected Public University (tesis doctoral). Universiti

Putra Malaysia, Malasia.

Akkirman, A. D. y Harris, D. L. (2005). Organizational communication satisfaction in the

virtual workplace. Journal of Management Development, 24(5), 397-409.

Alanezi, A. S. (2011). Communication satisfaction and its relationship to organizational

commitment among secondary teachers in Kuwait (tesis doctoral). Indiana State University, Terre Haute, Indiana.

Alum C. V. (1982). A case study of communication satisfaction in Nova De Monterrey. [tesis doctoral]. University of Kansas, Lawrence.

Barresi, M. (2014). La percepción de la satisfacción con la comunicación interna y sus

implicancias en el compromiso organizacional en la Argentina (tesis doctoral).

Universidad Austral, Buenos Aires.

Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross- cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 1*(3), 185-216.

Carrière, J. y Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job

satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. Career Development International, 14(1), 29-49.

Chang, J. C. (2006). Communication satisfaction in the privatization process: the

experience of a Taiwan agency (tesis doctoral). Touro University International, Cypress, California.

Clampitt, P. G. (1983). Communication and productivity (tesis doctoral). University of

Kansas, Lawrence.

Clampitt, P. G. y Downs, C. W. (1987). A critical review of communication satisfaction.

Recuperado de: <http://imetacomm.com>.

Clampitt, P. G. y Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between

communication and productivity: A field study. The Journal of Business Communication, 30(1), 5-28.

Clampitt, P. G. y Girard, D. M. (1986). Communication satisfaction: A useful construct?

Presentado en la Conferencia Anual de la International Communication Association, Chicago.

Clampitt, P. G. y Girard, D. M. (1987). Time for reflection: A factor analytic study of the

communication satisfaction instrument. Presentado en la Conferencia Anual de la

International Communication Association, Canadá.

Clampitt, P. G. y Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between

communication and productivity: A field study. The Journal of Business Communication, 30 (1), 5-28.

Clampitt, P. (2009) The questionnaire approach, En O. Hargie and D. Tourish, D. (Eds.)

Auditing Organizational Communication: A Handbook of Research, Theory and Practice (2nd Edition), Londres: Routledge, 55-77.

Crino, M. D. y White, M. C. (1981). Satisfaction in communication: An examination of the

Downs-Hazen measure. Psychological Reports, 49, 831-838.

DeConinck, J., Johnson, J., Busbin, J. y Lockwood, F. (2008). An examination of the validity of the Downs and Hazen communication satisfaction questionnaire. *Marketing Management Journal, 18*(2), 145-153.

Downs, C. W. (1994). Communication satisfaction questionnaire. En R. B. Rubin, P.
Palmgreen, y H. E. Sypher (eds.), Communication research measures: A sourcebook (pp.
114-119). Nueva York: Guilford.

Downs, C. W. y Adrian, A. D. (2004). A*ssessing organizational communication: Strategic*
communication audits. New York: Guilford Press.

Downs, C. W. Clampitt, P. G. y Pfeiffer, A. L. (1988). Communication and organizational
outcomes. En G. M. Goldhaber y G. A. Barnett (eds.), Handbook of organizational
communication (pp. 171-211). Norwood, NJ: Ablex.

Downs, C. W., DeWine, S. y Greenbaum H. H. (1994). Measures of organizational
communication. En R. B. Rubin, P. Palmgreen, y H. E. Sypher (eds.), Communication
research measures. A sourcebook (pp. 57-78). Nueva York: Guilford Press.

Downs, C. W., Downs, A. A., Potvin, T., Varona, F., Gribas, J. S. y Ticehurst, W. (mayo
1995). A cross-cultural comparison of relationships between organizational commitment and organizational communication. Presentado en la 46.a Conferencia Anual de la International Communication Association, Albuquerque, Nuevo México. EE.UU.

Downs, C. W., Downs, A. A., Ticehurst, W., Potvin, T. y Varona, F. (1996). Cultural
comparison of the relationships among communication satisfaction and organizational
commitment [manuscrito inédito]. Presentado en la Pan-Pacific Conference XIII, Chiba,
Japón.

Downs, C. W. y Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction.

Journal of Business Communication, 14(3), 63-74.

Downs, C., W. Hazen, M. D. y Quiggins, J. (1973). An empirical and theoretical investigation of communication satisfaction. Recuperado de: <www.eric.ed.gov>.

Duke, P. O. (1981). *Communication satisfaction of business education teachers in an urban school system* (tesis doctoral). Vanderbilt University, Nashville, Tennessee.

Frost, D. C. (2009). *Quantitative correlational study of communication satisfaction related to organizational proximity and face-to-face communication* (tesis doctoral). University of Phoenix, Arizona.

Gray, J. y Laidlaw, H. (2002). Part-time employment and communication satisfaction in an Australian retail organization. *Employee Relation*, *24*(1/2): 211-218.

Gray, J. y Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly, 17*(3), 425-448.

Gray, J. y Laidlaw, H. (2009). Auditing a major retail chain. En O. Hargie y D. Tourish (eds.), *Auditing organizational communication: A handbook of research, theory and practice,* (2.ª ed., pp. 356-369). Hove, UK: Routledge.

Green, C. W. (1982). *An investigation of the relationship between communication satisfaction and job satisfaction among librarians in higher education* (tesis doctoral). Vanderbilt University, Nashville, Tennessee.

Greenbaum, H., Clampitt, P. y Willihnganz, S. (1988). Organizational communication: an examination of four instruments. *Management Communication Quarterly*, *2*(2), 245-282.

Iyer, S., y Israel, D. (2012). Structural equation modeling for testing the impact of organization communication satisfaction on employee. South Asian Journal of management, 19 (1), 41-81.

Kandlousi, N.S.E., Ali, A.J., Abdollahi, A. (2002), Organizational citizenship behavior in concern of communication satisfaction: The role of the formal and informal communication. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 51-61.

Kinnear, T. C. y Taylor, J. R. (1998). *Investigación de mercados: Un enfoque aplicado* (Trad. G. E. Rosas Lopetegui, 5.ª ed.). Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill.

Kongchan, A. (1985). *Communication satisfaction, job satisfaction, and organizational commitment of business college faculty* (tesis doctoral). Arizona University, Tempe.

Hair, J. F., Bush, R. P. y Ortinau D. J. (2010). *Investigación de mercados. En un ambiente de información cambiante* (4.ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (1998). Metodología de

la investigación (2.ª ed.). México, D.F.: McGraw Hill.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values.* Beverly Hills CA: Sage Publications.

Lee, K. B. (1983). *Communication satisfaction in private, church-related schools* (Tesis doctoral). Tulsa University, Oklahoma.

Mao, Y. (2010). *Does culture matter? Relating intercultural communication sensitivity to conflict management styles, technology use, and organizational communication satisfaction in multinationals in China* (tesis doctoral). Ohio University, Athens.

Mao, Y. (2011). Organizational communication satisfaction of chinese employees of the China-branch of a multicultural organization. Presentado en la Conferencia Anual de la International Communication Association, Boston.

Mount, D. J. y Back, J. H. (1999). A Factor-Analytic Study of Communication Satisfaction in the Lodging Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23, 401-418.

Mueller, B. H., & Lee, J. (2002). Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts. *The Journal of Business Communication*, 39(2) , 220-244.

Nicholson, J. H. (1980). *Analysis of communication satisfaction in an urban school system* (tesis doctoral). Peabody College of Vanderbilt University, Nashville, Tennessee.

Nicholson, W. M. (2009). *Leadership practices, organizational commitment, and turnover intentions: a correlational study in a call center* (tesis doctoral). Phonix University, Arizona.

Nuss, M. D. (2005). *A longitudinal case study of organizational commitment and communication satisfaction in a police department* (tesis doctoral). University of Kansas, Lawrence.

Orner, R. (2010). *The relationship between the frequency of communication and communication satisfaction for remote biomedical engineers* (tesis doctoral). North Central University, Arizona.

Okay, A. y Olay, A. (2009),. An Analytic Study of Communication Satisfaction in the Turkish postal office. *Selçuk İletişim*, 6, 1, DOI: 10.18094/si.33786.

Postmes, T., Tanis, M. y De Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. Group Processes y Intergroup Relations, 4(3), 227-246.

Potvin, T. C. (1991). *Employee organizational commitment: An examination of its relationship to communication satisfaction and an evaluation of questionnaires designed to measure the construct* (tesis doctoral). University of Kansas, Lawrence.

Simpson, E. M. (1988). *Communication satisfaction and job satisfaction among retail specialty store salesperson* (tesis doctoral). University of Oklahoma, Norman.

Randall, D. M. (1993). Cross-cultural research on organizational commitment: A review and application of Hofstede's value survey module. Journal of Business Research, 26(1), 91-110.

Trombetta, J. J. (1981). *A study of the effects of communication climate variables on the satisfaction and commitment of hospital nurses* (tesis doctoral). State University of New York, Buffalo.

Trombetta, J. J. y Rogers, D. P. (1988). Communication climate, job satisfaction, and Organizational commitment the effects of information adequacy, communication openness and decision participation. *Management Communication Quarterly, 1*(4), 494-514.

Varona, F. (1991). *Communication satisfaction and organizational commitment: A study in three Guatemalan organizations* (tesis doctoral). University of Kansas, Lawrence.

Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *The Journal of Business Communication, 33*(2), 111-140.

Varona, F. (2002). Conceptualization and management of communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *American Communication Journal, 5*(3*)*. Recuperado en marzo de 2008 de:<http://acjournal.org/holdings/vol5/iss3>.

Varona, F. y Downs, C. W. (1994). Un estudio comparativo de la satisfacción con la comunicación y la satisfacción con el trabajo en dos compañías guatemaltecas*.* *Revista de ciencias de la información*, *10*, 1-23.

Zwijze-Koning, K. y de Jong, M. (2007). Evaluating the communication satisfaction questionnaire as a communication audit tool. *Management Communication Quarterly, 20*(3), 261-282.

Apéndice

Cuestionario empleado para la toma de datos

> Cuestionario de Satisfacción con la Comunicación y Compromiso Laboral

Muchos de nosotros asumimos que la calidad y cantidad de comunicación en el trabajo contribuye a nuestra satisfacción y a nuestro compromiso laboral. A través de este estudio, esperamos conocer tu nivel de satisfacción con las prácticas de comunicación en Carrefour, así como tus sugerencias para mejorarla.

TENÉ EN CUENTA QUE…

> Responder la encuesta no te llevará más de 10 minutos.

> No hay respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es conocer tu opinión sincera.

> La encuesta es anónima e individual. Por favor no escribas tu nombre. Los datos obtenidos serán procesados estadísticamente y se presentarán por grupos y áreas generales.

> A lo largo de toda la Encuesta señalá con un círculo la opción que elijas siguiendo las instrucciones, por ej. (marcá una opción). Hacelo de este modo: (1) Sí [2]. No

> Finalizada la Encuesta agradecemos la guardes en el sobre provisto y que lo cierres.

> Ante cualquier consulta sobre esta encuesta comunicarse con Mariana Barresi, investigadora de la Universidad Austral al mail: marianbarresi@hotmail.com

Tu opinión es muy valiosa, ¡Gracias por participar!

DATOS DE CLASIFICACIÓN
Respondé a las siguientes preguntas por favor:

(a) ¿Hace cuánto tiempo que trabajás en Carrefour? (marcar con círculo una opción).

[1] Menos de 1 año. [2] Entre 1 y 3 años. [3] De 4 a 6 años. [4] Más de 6 años.

(b) ¿En qué rol te desempeñás?

[1] Con personal a cargo. [2] Sin personal a cargo.

(c) ¿En dónde trabajás?

[1] En Sede Central. [2] En tiendas.

AHORA TE PEDIMOS QUE INDIQUES LO SIGUIENTE:

1. ¿Cuán satisfecho estás con el trabajo que realizás? (marcar con círculo una opción).

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Algo insatisfecho	Ni insatisfecho, ni satisfecho	Algo satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1	2	3	4	5	6	7

2. ¿Qué ha sucedido con tu nivel de satisfacción laboral en los últimos 6 meses?

[1.] Ha disminuido.
[2.] Ha permanecido igual.
[3.] Ha aumentado.

3. Si pudieras cambiar algún aspecto de la comunicación para sentirte más satisfecho ¿qué sugerirías?
(Escribí con letra clara y tratá de ser lo más concreto posible)

.....

.....

.....

(A) **A CONTINUACIÓN APARECEN VARIOS TIPOS DE INFORMACIÓN RELACIONADAS CON EL TRABAJO DE UNA PERSONA.** Por favor, indicá cuál es tu nivel de satisfacción con la cantidad y/o calidad de información que recibís de la empresa.

(Señalar con un círculo el número que mejor corresponda a tu respuesta).

SATISFACCIÓN

1 : Muy insatisfecho
2 : Insatisfecho
3 : Algo insatisfecho
4 : Ni satisfecho, ni insatisfecho
5 : Algo satisfecho
6 : Satisfecho
7 : Muy satisfecho

	(-)						(+)
4 . Información sobre mi progreso en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
5 . Noticias de Recursos Humanos (de los colaboradores).	1	2	3	4	5	6	7
6 . Información sobre planes y objetivos de Carrefour.	1	2	3	4	5	6	7
7 . Información sobre cómo se compara mi trabajo con el de otros.	1	2	3	4	5	6	7
8 . Información sobre los criterios sobre los cuales se me evalúa.	1	2	3	4	5	6	7
9 . Reconocimiento a mis esfuerzos.	1	2	3	4	5	6	7
10 . Información sobre los lineamientos y objetivos de mi área de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
11 . Información sobre las tareas para desempeñarme en mi puesto.	1	2	3	4	5	6	7
12 . Información sobre las acciones del gobierno nacional que afectan a Carrefour.	1	2	3	4	5	6	7
13 . Información sobre cambios y nuevas iniciativas en Carrefour.	1	2	3	4	5	6	7
14 . Información sobre cómo se están resolviendo los problemas relacionados con mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
15 . Información sobre beneficios y remuneraciones.	1	2	3	4	5	6	7
16 . Información sobre la situación financiera de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
17 . Información sobre los logros y/o desaciertos de Carrefour.	1	2	3	4	5	6	7

(B) POR FAVOR, INDICA CUÁN SATISFECHO ESTÁ EN CUANTO A LO SIGUIENTE:

(Seguí señalando con un círculo el valor que asignás a cada pregunta en un rango de 1 a 7, en donde 1 significa el menor nivel de satisfacción y 7 el mayor nivel de satisfacción).

	(-)	SATISFACCIÓN					(+)
18 . El grado en que mis superiores entienden los problemas que afectan a su gente.	1	2	3	4	5	6	7
19 . El grado en que la comunicación en Carrefour me motiva a lograr los objetivos de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
20 . El grado en que mi jefe directo me escucha y atiende mis inquietudes.	1	2	3	4	5	6	7
21 . El grado en que la gente de Carrefour posee habilidades adecuadas para comunicarse con los demás.	1	2	3	4	5	6	7
22 . El grado en que mi jefe directo me guía para resolver los problemas que surgen en el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
23 . El grado en que la comunicación en Carrefour me ayuda a identificarme con la empresa y a sentirme una parte importante de ella.	1	2	3	4	5	6	7
24 . El grado en que las comunicaciones de Carrefour ("Noticiero T&C Todos & cada uno") son interesantes y útiles.	1	2	3	4	5	6	7

CONTINUA››

	(-)		SATISFACCIÓN				(+)
25 . El grado en que mi jefe directo confía en mí.	1	2	3	4	5	6	7
26 . El grado en que recibo a tiempo la información necesaria para hacer mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
27 . El grado en que los conflictos se canalizan a través de los medios adecuados.	1	2	3	4	5	6	7
28 . El grado en que la comunicación a través de canales informales (rumores, novedades, boca a boca) está presente en Carrefour.	1	2	3	4	5	6	7
29. El grado en que mi jefe directo está abierto a nuevas ideas.	1	2	3	4	5	6	7
30 . El grado en que la comunicación entre compañeros de trabajo es adecuada y circula libremente.	1	2	3	4	5	6	7
31. El grado en que las prácticas de comunicación son flexibles (admiten la incorporación de nuevos medios o pueden adaptarse en caso de necesidad.	1	2	3	4	5	6	7
32. El grado en que las personas de mi área funcionan bien como equipo de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
33. El grado en que las reuniones de trabajo están bien organizadas.	1	2	3	4	5	6	7
34 . El grado en que el nivel de supervisión que recibo es apropiado.	1	2	3	4	5	6	7
35 . El grado en que las directivas escritas y los informes son claros y concisos.	1	2	3	4	5	6	7
36 . El grado en que las actitudes de la empresa hacia la comunicación son saludables.	1	2	3	4	5	6	7
37 . El grado en que la comunicación informal es fluida y precisa.	1	2	3	4	5	6	7
38 . El grado en que la cantidad de comunicación en Carrefour es adecuada.	1	2	3	4	5	6	7
39 . El grado en que los altos directivos se comunican de manera abierta y honesta con los integrantes de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
40 . El grado en que la alta dirección se preocupa por el bienestar de los empleados.	1	2	3	4	5	6	7
41 . El grado en que la alta dirección escucha y es receptiva a las ideas de los colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
42 . El grado en que la alta dirección se comunica en forma oportuna para mantener informados a los colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
43 . El grado en que confías en la comunicación que transmite la alta dirección.	1	2	3	4	5	6	7

(C) SI NO TENÉS GENTE A CARGO PASÁ A LA SECCION D, PREGUNTA 49.
(contestá esas 5 preguntas solo si tenés nivel de jefatura con gente a cargo).

	(-)		SATISFACCIÓN				(+)
44 . El grado en que mi equipo responde a la comunicación directiva que viene de los niveles superiores.	1	2	3	4	5	6	7
45 . El grado que mis colaboradores anticipan mis necesidades de información.	1	2	3	4	5	6	7
46 . El grado en que puedo evitar tener sobrecarga de información.	1	2	3	4	5	6	7
47. El grado en que mi equipo acepta evaluaciones, sugerencias y críticas.	1	2	3	4	5	6	7
48 . El grado en que mis colaboradores sienten que son responsables de iniciar una comunicación confiable con sus superiores.	1	2	3	4	5	6	7

©1973, 1989, 2000.
CONTINUA>>

(D) POR ULTIMO TE PRESENTAMOS UNA SERIE DE AFIRMACIONES RELACIONADAS CON LA EMPRESA. Por favor expresa tu grado de acuerdo o desacuerdo con relación a cada una de las frases. (Marcar con un círculo el número que corresponda según la escala).

ACUERDO

1 : Muy en desacuerdo
2 : En desacuerdo
3 : Algo en desacuerdo
4 : Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
5 : Algo de acuerdo
6 : De acuerdo
7 : Muy de acuerdo

	(-)						(+)
49 . Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa.	1	2	3	4	5	6	7
50 .Una de las razones principales para seguir trabajando en Carrefour, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y beneficios que tengo aquí.	1	2	3	4	5	6	7
51 . Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.	1	2	3	4	5	6	7
52 . Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
53 . Me siento como "parte de una familia" en esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
54 . Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas.	1	2	3	4	5	6	7
55 . Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella.	1	2	3	4	5	6	7
56 . Uno de los motivos principales por los que sigo trabajando en mi empresa, es porque afuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo aquí.	1	2	3	4	5	6	7
57 . Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
58 . En este momento sería muy duro para mí dejar mi empresa, incluso si quisiera hacerlo.	1	2	3	4	5	6	7
59 . Demasiadas cosas en mi vida se verían afectadas si decidiera dejar ahora mi empresa.	1	2	3	4	5	6	7

©Copyright

60. En general, ¿Cómo calificarías tu nivel de compromiso hacia Carrefour? (Marcá una opción)

Muy bajo	Bajo	Algo bajo	Normal	Ligeramente alto	Alto	Muy alto
1	2	3	4	5	6	7

Por favor, guardá el cuestionario en el sobre adjunto y entregalo a quien corresponda.

¡GRACIAS POR PARTICIPAR!

Matriz de componentes rotados	Comp 1	Comp 2	Comp 3	Comp 4	Comp 5
El grado en que...					
p39 - Los altos directivos se comunican de manera abierta y honesta con los integrantes de la empresa	0,783	3	,240	,234	0
p41 - La alta dirección escucha y es receptiva a las ideas de los colaboradores	0,771	,351	,224	,238	,094
p43 - Confiás en la comunicación que transmite la alta dirección	0,767	,316	,192	,148	,177
p40 - La alta dirección se preocupa por el bienestar de los empleados	0,762	,349	,239	,246	,090
p42 - La alta dirección se comunica en forma oportuna para mantener informados a los colaboradores	0,761	,382	,234	,234	,105
p38 - La cantidad de comunicación es adecuada	0,706	,230	,127	,284	,344
p36 - Las actitudes de la empresa hacia la comunicación son saludables	0,706	,151	,202	,293	,368
p37 - La comunicación informal es fluida y precisa*	0,607	,094	,199	,329	0,551
p23 - La comunicación me ayuda a identificarme con la empresa y a sentirme una parte importante de ella	0,569	,431	,297	,172	,228
p35 - Las directivas escritas y los informes son claros y concisos	0,569	,173	,213	,380	,431
p24 - Las comunicaciones son interesantes y útiles	0,525	,461	,181	,046	,218
p27 - Los conflictos se canalizan a través de los medios adecuados	0,500	,258	,385	,330	,311
p19 - La comunicación me motiva a lograr los objetivos de la empresa	0,475	,345	,442	,385	,162
p21 - La gente posee habilidades adecuadas para comunicarse con los demás	0,426	,371	,409	,197	,379
p16 - Satisf.: Información sobre la situación financiera de la empresa	,254	,790	,115	,198	,133
p17 - Satisf.: Información sobre los logros o desaciertos en...	,268	,759	,229	,216	,086
p12 - Satisf.: Información sobre las acciones del gobierno nacional que afectan a...	,263	,693	,062	,232	,193
p13 - Satisf.: Información sobre cambios y nuevas iniciativas en...	,287	,793	,263	,307	,144
p14 - Satisf.: Información sobre cómo se están resolviendo los problemas relacionados con mi trabajo	,388	,543	,274	,424	,219
p05 - Satisf.: Noticias de recursos humanos (de los colaboradores)	,367	,535	,116	,406	,152
p15 - Satisf.: Información sobre beneficios y remuneraciones	,306	,531	,062	,440	,146
p06 - Satisf.: Información sobre planes y objetivos de...	,285	,529	,212	,466	,082
p20 - Mi jefe directo me escucha y atiende mis inquietudes	,150	,187	,800	,177	,243
p29 - Mi jefe directo está abierto a nuevas ideas	,233	,165	,791	,203	,176
p22 - Mi jefe directo me guía p/resolver los problemas que surgen en el trabajo	,249	,155	,772	,283	,202
p25 - Mi jefe directo confía en mí	,173	,085	,740	,284	,226
p18 - Mis superiores entienden los problemas que afectan a su gente	,361	,226	,588	,343	,228
p10 - Satisf: Información sobre los lineamientos y objetivos de mi área de trabajo	,249	,304	,281	,660	,197
p11 - Satisf: Información sobre las tareas para desempeñarme en mi puesto	,197	,226	,372	,657	,084

p04 - Satisf: Información sobre mi progreso en mi trabajo	,1	86	,3	32	,2	28	,6	57	,1	66						
p08 - Satisf: Información sobre los criterios sobre cómo se evalúa	,3	04	,2	57	,3	40	,6	45	,1	58						
p07 - Satisf: Información sobre cómo se compara mi trabajo con el de otros	,1	98	,3	75	,1	93	,6	40	,2	04						
p09 - Satisf: reconocimiento a mis esfuerzos	,3	39	,2	92	,3	97	,5	62	,1	61						
p26 - Recibo a tiempo la información necesaria para hacer mi trabajo	,3	77	,1	71	,4	26	,4	78	,3	31						
p34 - El nivel de supervisión que recibo es apropiado*	,4	36	,0	47	,4	11	,4	53	,4	48						
p30 - La comunicación entre compañeros de trabajo es adecuada y circula libremente	,1	80	,1	17	,2	59	,1	09	0,	80						
p32 - Las personas de mi área funcionan bien como equipo de trabajo	,1	26	,2	16	,2	07	,1	55	0,	77						
p31 - Las prácticas de comunicación son flexibles	,3	92	,2	02	,3	42	,1	94	0,	60						
p33 - Las reuniones de trabajo están bien organizadas*	0,	43	,3	22	,3	64	,2	33	,4	94						

Tabla 4. Factores de carga del CSQ

Dataficação das Relações Públicas: *predictive PR* e decisões fundamentadas em dados

Datificación de las Relaciones Públicas: *predictive PR* y decisiones fundamentadas en datos

Public Relations' Datafication: predictive PR and data driven decisions

Carolina Frazon Terra [41]

João Francisco Raposo[42]

Resumo: O artigo se dedica a entender como os dados da rede influenciam, orientam e impactam hoje as atividades de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, por meio das dinâmicas de interação, predição e personalização. Inicialmente, a metodologia utilizada é a da pesquisa bibliográfica adicionada de exemplos e casos reais, selecionados por amostragem intencional, não-probabilística, com fins de ilustração da teoria discutida.

Palavras-Chave: Dataficação, Comunicação Organizacional e Relações Públicas, Dados.

Resumen: El artículo está dedicado a comprender cómo los datos de la red influyen, guían e impactan las actividades de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas en la actualidad, a través de la dinámica de interacción, predicción y personalización. Inicialmente, la metodología utilizada es la de la investigación bibliográfica agregada con ejemplos y casos reales, seleccionados por muestreo intencional, no probabilístico, con el fin de ilustrar la teoría discutida.

[41] Carolina Frazon Terra é pós-doutora pela ECA-USP, professora do curso de Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero e professora em pós-graduações na ECA-USP, ESPM e FAAP. Pós-Doutora. Brasil. E-mail: contato@carolterra.com.br

[42] João Francisco Raposo é doutorando pela ECA-USP (bolsista CAPES) e professor em pós-graduações na ECA-USP, SENAC e ESPM. Doutorando. Brasil. e-mail: jota.frs@gmail.com

Palabras-Clave: Datificación, Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas, Datos.

Abstract: The article is an understanding on how web data influence, guide and impact the activities of Organizational Communication and Public Relations today, through the dynamics of interaction, prediction and personalization. The methodology used is bibliographic research added with real examples and cases, selected by intentional, non-probabilistic sampling, for the purpose of illustrating the discussed theory.

Key words: Datafication, Organizational Communication and Public Relations, Data.

Observações iniciais

É nossa intenção compreender como as organizações estão lidando com os dados[43] no contexto diário da Comunicação Organizacional, tanto nas discussões teóricas, quanto nas práticas empíricas. Pretendemos, aqui, debater que autores estão trabalhando tais questões, bem como de que maneira as organizações atuam hoje com uma mentalidade preditiva, estratégica e voltada para dados, por meio de ações e exemplos reais do cotidiano. Não buscamos receitas nem fórmulas reducionistas, mas uma atualização teórica e das melhores práticas das atividades de Comunicação Organizacional (CO) e Relações Públicas (RP) em tal cenário da contemporaneidade.

A metodologia que sustenta o artigo é a pesquisa bibliográfica adicionada de exemplos reais originados de amostragem não probabilística intencional. Segundo Mattar (APUD OLIVEIRA, 2001) a amostragem não probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da

[43] O Fórum Econômico Mundial de 2011 define um dado como informações e metainformações (informações contidas em informações) criadas por e sobre as pessoas.Estão inclusos dados oferecidos voluntariamente nas plataformas sociais digitais, dados observados ou de localização de aparelhos eletrônicos, e os dados inferidos para pontuação de crédito pelo mercado financeiro. Acreditamos que o contingente de organizações se expressando na rede também gera um conjunto de metadados (o chamado *Big Data*) capaz de impactar diretamente a forma como pensamos, planejamos e executamos a comunicação das organizacional hoje.

população para compor a amostra depende, em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo. Schiffman & Kanuk (APUD OLIVEIRA, 2001) afirmam que numa amostra não probabilística por intencionalidade, o pesquisador usa o seu julgamento para selecionar os membros da população que são boas fontes de informação precisa. Em nosso caso, julgamos conveniente trazer exemplos de organizações que se apoiam em dados para lançar mão de ações e estratégias de comunicação, relacionamento, engajamento e exposição. Portanto, os exemplos a seguir foram obtidos de maneira intencional, de forma a ilustrar nossas suposições, confrontando-as com a pesquisa bibliográfica disponível no artigo.

Sobre a CO/RP contemporâneas

Partindo do pressuposto da centralidade da Comunicação na sociedade contemporânea, resgatamos o pensamento de Kunsch (2018, p. 14) sobre a sua relevância: "O poder que a comunicação, em suas mais variadas vertentes e tipologias, bem como os meios massivos tradicionais e as mídias sociais da era digital exercem na sociedade contemporânea é uma realidade incontestável". Raposo (2018) acredita que no ambiente digital, o conteúdo parece, de certo modo, controlado para garantir não somente a otimização da conectividade dos usuários nas plataformas digitais, mas também a transformação da participação destes em padrões para orientar a geração de fluxos de atenção e ação por parte das organizações, especialmente no que tange à sua comunicação.

Saad Corrêa também é uma das autoras que defendem o caráter de centralidade da comunicação, especialmente do digital, como podemos observar:

> (...) Assim, podemos dizer que no atual cenário epistemológico do campo da Comunicação a questão digital em seus diferentes aspectos pode assumir um caráter transversal de forma a perpassar os dois sentidos classicamente estruturados: horizontalmente a todos os sub-campos e/ou especialidades e verticalmente em casa processo, suporte e práxis. A visão transversal pode levar a horizontalidade a uma perspectiva de amplitude temática e a verticalidade a uma perspectiva de profundidade em cada tema. (SAAD CORRÊA, 2015, p. 7)

Raposo (2018) compreende que, em cada serviço inteligente hoje na rede, há algum tipo de código, ainda mais inteligente, que organiza, seleciona e personaliza produtos e serviços que possamos estar interessados com base em nossas ações digitais rastreáveis transformadas em dados. E complementa:

> De um modo geral, um algoritmo pode ser definido como uma instrução para se executar determinada ação, um tipo de especificação para lidar com problemas que consiste em passos bem definidos e aplicados como parte de um programa de computador. Algoritmos mais simples, por exemplo, tendem a considerar o comportamento passado do usuário: o que ele curtiu, postou, visitou, consumiu e/ou recomendou, reconhecendo padrões e preferências a partir de uma varredura pelos dados coletados. (p. 50-51)

Assim, a presença de usuários e organizações no ambiente digital comandado por plataformas é capaz de gerar cada vez mais informações, através da ação algorítmica, criando desafios e possibilidades de relacionamentos e interações. Couldry e Yu (2018) acreditam que vivemos a era da dataficação, termo utilizado por eles para definir o atual estágio da web e do uso de mídias digitais, capazes de gerar e armazenar hoje grandes quantidades de dados que norteiam nossas interações cotidianas e, também, nossas ações comunicacionais (sejamos pessoas ou organizações). Ou seja, o artigo entende por dataficação um processo sócio-cultural de transformação de tudo em dados. Portanto, para a CO, a dataficação representa a incorporação de tal realidade em suas práticas e a gestão estratégica dos dados por parte das organizações para fins de relacionamento, exposição e visibilidade.

Hoje, possuir inteligência competitiva para a realização de análises precisas de dados sobre as audiências pode ser fundamental para potencializar tudo aquilo que é planejado e otimizar o que não foi, sobretudo no âmbito da Comunicação Organizacional contemporânea. Kunsch (2018, p. 18) afirma que as organizações se transformam pela necessidade e pressão social, o que podemos perceber em tal cenário de constante adaptação a que se veem obrigadas em função de uma comunicação pautada por dados, algoritmos e pela veloz evolução do mercado:

> Na era digital e das redes e/ou mídias sociais, as organizações não têm mais controle quando os públicos se veem afetados. Se não houver coerência por parte dos discursos institucionais e se não houver verdade naquele seu certificado de sustentabilidade ou naquele seu balanço social, isso pode ser colocado em xeque e ir parar nas redes sociais. As pressões vêm de fora – da sociedade, da legislação etc. As empresas não mudam porque querem, mas por causa das pressões sociais e do mercado. (KUNSCH, 2018, p. 18)

Quando falamos das RP contemporâneas, Dreyer e Terra (2016, p. 5) reforçam que "(...) [são] o relacionamento entre uma organização e seus públicos por meio de um conjunto de atividades construídas de forma estratégica, ou seja, possibilitando a junção entre a comunicação tradicional e a digital". Assim, fica evidente a necessidade de não olharmos mais a sub-áreas da CO e das RP como "caixinhas" reducionistas, mas sim, como atividades que se entremeiam e interdependem. Uma ação de divulgação para a imprensa, por exemplo, se vê hoje mesclada com ações de relacionamento com influenciadores digitais, com produção de conteúdo para as propriedades da marca, bem como com uma estratégia de relacionamento com público interno etc. Portanto, não estamos reduzindo as RP modernas apenas à comunicação digital, mas sim, a uma visão de que, para serem efetivas, estratégicas e eficazes, é preciso pensá-las de maneira holística e integrada. Um dos responsáveis por determinar o meio em que uma organização se relaciona são seus públicos de interesse, conforme sinalizam as autoras:

> Dessa forma, pensar a atividade de Relações Públicas na contemporaneidade implica elaborar modelos e estratégias de comunicação que contemplem o on-line e off-line e que levem em consideração o tempo e o espaço das interações entre as organizações e seus públicos. (DREYER E TERRA, 2016, p. 8)

Transformar contatos e conversas em valiosos *insights*, métricas e indicadores é uma das principais vantagens trazidas pelo digital às organizações e por que não dizer, também, às Relações Públicas e à Comunicação Organizacional. Para Klafke (2018), o segredo do uso de dados na atividade do profissional de RP está em mudar a mentalidade de como este

enxerga o seu trabalho e suas oportunidades de ação:

> Mudar o mindset exclusivamente focado em comunicação para olhar para os dados de negócios fazendo o cruzamento para o melhor entendimento do que se vende – seja uma causa, um produto ou um serviço – pode ser a porta para novas oportunidades. Isso se aplica tanto para as relações públicas olharem para as personas quanto para o entendimento do impacto real que as ações de RP têm no resultado de vendas. A mudança do mindset do profissional de RP em relação ao uso de dados é capaz de transformar o olhar que as empresas têm sobre a atividade.

Bourne (2019, p. 109, tradução nossa) ressalta que o *habitus* do profissional de RP é definido pelo foco incansável no otimismo e também no futuro. Assim, verificar e acompanhar se o conteúdo produzido pela organização nas plataformas digitais está gerando aumento nas conversões (sejam elas vendas, interesse, acessos, participações em eventos); se é possível identificar oportunidades e riscos a partir dos dados coletados e, portanto, prevenir crises; entre outros aspectos, são, hoje, desafios, mas também valiosos caminhos para o fazer da Comunicação Organizacional contemporânea. No entanto, tudo se encontra permeado pela ação dos algoritmos das *Big Techs*[44], isto é, pelo que é "visibilizado" e destacado pelas regras das empresas de tecnologia proprietárias das principais plataformas da rede: Google, Facebook, Microsoft etc.

> Hoje, tal atividade integra também as capacidades preditivas e analíticas das plataformas da web, com uma lógica participativa apoiada na responsividade e na performance algorítmica, e não mais somente no discurso de valores compartilhados entre marcas e seus públicos de interesse. (RAPOSO, 2018, p. 118)

A seguir, discutiremos a importância dos dados no cenário da CO e das RP contemporâneas, com fins de relacionarmos todos os conceitos aqui apresentados com exemplos.

O uso de dados nas organizações

[44] Chamamos de Big Techs as empresas gigantes de tecnologia, como Google, Facebook, Microsoft, Amazon, entre outras.

Dados são hoje o recurso mais valioso do planeta, preconizava a revista *The Economist* em 2017[45], e as organizações já estão preocupadas com esse valioso insumo, buscando incentivar discussões e promover eventos sobre a temática. O setor bancário/financeiro brasileiro tem feito uso cada vez mais constante de uma comunicação personalizada e assertiva através de dados e inteligência artificial, por exemplo, buscando maior engajamento com seus públicos (BRAZ, 2018). Segundo pesquisa Gartner (2018), o uso de chatbots chegará a 85% das interações das organizações do setor em 2020, facilitando e transformando a comunicação bidirecional e o atendimento de demandas advindas do consumidor. O banco Itaú, um dos maiores do setor privado no Brasil, trouxe uma postagem em seu perfil no Linkedin em 2019 que debatia e reforçava a importância dos dados para promover e orientar todas as frentes das ações de Comunicação da organização. No *post*, dá-se a entender que a tomada de decisões de comunicação da empresa passa hoje, essencialmente, pela análise dos dados disponíveis de seus clientes e aqueles coletados, por exemplo, nas plataformas de mídias sociais.

Davenport (2017, p. 2), no entanto, alerta que é importante não se deslumbrar diante da quantidade de dados disponíveis, mas sim saber extrair valor dessa massa, por meio de um processo de estruturação e da análise. A partir da análise dos dados, o que será destaque é a capacidade de se obter uma informação que propiciará uma tomada de decisão baseada em fatos e, portanto, mais próxima de êxito. Nos Estados Unidos, a marca japonesa Mazda fez uso de dados através de algoritmos inteligentes (os chamados de *machine learning* ou aprendizado de máquina) para encontrar os influenciadores mais alinhados à comunicação de seu novo carro, o CX5 (CRITEO, 2018). A tecnologia analisou posts das mídias sociais digitais e selecionou quatro pessoas para um *test drive* no veículo seguido de postagens sobre a experiência em plataformas como o Twitter, o Facebook e o Instagram. Nada tão novo, mas capaz de unir com mais assertividade o conceito de um novo produto à "mídia" influenciadora com

[45] Disponível em https://www.economist.com/leaders/2017/05/06/the-worlds-most-valuable-resource-is-no-longer-oil-but-data, tradução nossa.

maior potencial de engajamento e comunicação, de acordo com os dados coletados.

O Boticário é outro exemplo atual da mentalidade *data driven* das organizações. A empresa revelou que fez uso de inteligência artificial (IA) para lançar duas novas fragrâncias de perfume em 2018. Sem muitos detalhes, ela afirmou que cruzou dados processados pela Phylira, uma inteligência artificial desenvolvida pela IBM *Research*, que utiliza o aprendizado de máquina para examinar milhares de fórmulas e ingredientes na identificação de padrões e novas combinações. Como resultado foram criados dois novos perfumes da marca, que misturam o cheiro de frutas, flores, doces, especiarias, madeiras e pepino (YUGE, 2018). Isto é, baseando-se na análise de informações dispostas pelos usuários nas mídias sociais acerca da fragrância ideal, a empresa pôde lançar produtos exclusivos a partir dos *inputs* dados pelas conversas com seus públicos nas plataformas de redes sociais *online.* Assim, entende-se que o uso dos dados coletados foi também aproveitado para criar a comunicação dos novos produtos da organização.

Como mais um exemplo do trabalho com dados nas organizações, uma linha de maquiagem da marca Avon foi desenvolvida no Brasil a partir do monitoramento de 15 mil comentários nas plataformas de mídias sociais em 2019. O processo de coleta de tais dados levou em conta o que diziam as pessoas a respeito do produto "máscaras para cílios" por meio de 120 palavras-chave. Assim, o *software* reuniu tais informações, categorizou-as e a marca pôde lançar “a máscara dos sonhos da internet”, totalmente personalizada em sua forma e comunicação, e de acordo com as necessidades e os desejos de quem participou da conversas com ela no ambiente digital:

> Em parceria com a MediaMonks, a Avon desenvolveu um algoritmo, chamado Genius, que varreu as mídias sociais para desenvolver uma máscara para cílios com base em comentários.Chamado de 'Máscara 5 em 1 Genius', ela foi desenvolvida com base no algoritmo que leu e mapeou mais de 15 mil comentários ao redor do mundo. Assim, a voz da internet citou os seguintes benefícios: volume total, alongamento, curvatura, definição e

> cílios dramaticamente pretos. (REDAÇÃO IT FÓRUM 365, 2019)

Em todos os casos citados, o uso dos dados se dá porque as organizações monitoram menções, citações, reflexões e comentários dos usuários nas mídias sociais - o que se caracteriza por ações não só de P&D (pesquisa e desenvolvimento de produtos), mas também de RP Digitais - e por meio da inteligência artificial coletam, analisam e extraem *insights* de dados para os seus negócios. Nunca a área de CO e RP teve que estar tão próxima do Marketing, das Vendas e de demais departamentos estratégicos para ações conjuntas e integradas, o que traz não só oportunidades, mas também desafios aos profissionais da área em um novo cenário de análises e materialização de ideias.

CO, RP e um novo estratagema?

A partir do exposto acima, unindo a teoria aos exemplos práticos, levantamos algumas premissas sobre o tema:

- O uso de dados em CO e RP torna o trabalho mais preciso, sob o ponto de vista de mensuração e otimização de resultados.

* No trabalho de assessoria de imprensa, por exemplo, uma organização pode levantar as pautas mais trabalhadas pelos veículos de interesse de forma a oferecer sugestões mais acuradas e mais interessantes a eles, do ponto de vista editorial. Tal levantamento poderia ser feito por palavras-chave com e *softwares* de monitoramento.

- É possível alterar a comunicação em tempo real, uma vez que os dados nos permitem entender o que está funcionando, e o que não teve êxito em uma campanha, podendo ser ajustados.

* A marca de roupas Reserva tirou sua comunicação referente ao dia dos namorados 2018 do seu perfil[46] de Instagram horas após monitorar comentários negativos de sua audiência acerca do tom das peças, evitando que uma crise pudesse prejudicar a reputação da organização.

* O uso de dados permite a criação/produção não só de produtos, mas

[46] Disponível em: https://revistaglamour.globo.com/Moda/noticia/2018/05/reserva-tira-campanha-do-ar-apos-ser-massacrada-por-seguidores.html. Acesso em 09/03/2020.

também de conteúdos mais personalizados, uma vez que ao se relacionar com a audiência, é possível mapear que assuntos/temáticas são de seu interesse.

* Apontamos o crescimento do uso de *chatbots* e avatares das marcas para lidar com seus públicos de interesse nas mídias sociais, como a Lu[47], do Magazine Luiza; a Nat[48], da Natura; a Aura[49], da Vivo, entre tantos outros exemplos. Tais recursos digitais são planejados para serem personas das marcas e promover relacionamento com as audiências de interesse das organizações nas plataformas da rede ou em aplicativos próprios ou de mensagens. São mecanismos de expressão, de relacionamento, de exposição, de visibilidade e de atendimento através da comunicação organizacional com seus públicos.

- O trabalho de CO/RP está cada vez mais pautado por uma dinâmica de previsão, performance e interação no ambiente digital. Durante a pandemia do novo coronavírus no mundo em 2020, por exemplo, destacaram-se aquelas marcas[50] que fizeram leituras de dados do contexto e do ambiente e se propuseram de alguma forma a ajudar o planeta. Como resultado, ganharam em mídia espontânea e em viralizações nas mídias sociais digitais por parte dos usuários comuns que elogiaram suas ações e demonstraram apoio e envolvimento.

Segundo Pires (2019), em artigo escrito para o Portal da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), a CO deve ser cada vez mais *data driven*:

> A pesquisa me trouxe à memória um outro dado bastante interessante revelado no relatório global da International Communications Consultancy Organisation.A edição de

[47] Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=Xb8SS7u0KGs. Acesso em 09/03/2020.
[48] Disponível em: https://propmark.com.br/digital/nat-natura-mostra-celulites-e-estrias-em-foto-na-praia/. Acesso em 09/03/2020.
[49] Disponível em: https://www.vivo.com.br/para-voce/ajuda/mais-ajuda/fale-com-a-vivo/aura. Acesso em 09/03/2020.
[50] O site AdAge possuía um levantamento contínuo que monitorava as atividades das marcas em relação ao problema mundial vivido por todos e os destacava sob o formato de matéria jornalística. O link do conteúdo pode ser obtido aqui: https://adage.com/article/cmo-strategy/regularly-updated-list-tracking-marketers-response-coronavirus/2244251?fbclid=IwAR2YFgqN9v0JF4WBlAwudwP7K2bCZeS-iETXAJ9b40ZshGPiyjwB7CEtlxg. Acesso em 07/04/2020.

> 2018 apontou que para 46% das maiores agências do mundo, Mensuração e Análise estão entre as habilidades consideradas relevantes para os profissionais de RP nos próximos anos. Em 2017, o percentual era de apenas 38%.Esse cenário sugere que a chamada comunicação data-driven é um paradigma recente, mas inevitável. Hoje, ainda poucas as empresas maduras no uso de dados em RP, mas muito em breve todas precisarão ser.

Considerações e reflexões

Pensamos que tal estratagema deva fazer parte do *modus operandi* do profissional de CO/RP contemporâneos, uma vez que a partir da análise de dados disponíveis, é possível conseguir obter informações, *insights* e caminhos valiosos para seguir na tomada de decisão sobre quais ações adotar em termos de relacionamento, exposição, visibilidade, vendas, avaliações, crises, etc.

Um ponto que vale destacarmos também nesse cenário de competências digitais por parte do comunicador é o letramento midiático (JENKINS, 2008, p. 48) que, aqui, trataremos como letramento digital. É preciso estar absolutamente íntimo do meio e da tecnologia do momento, da linguagem dos memes, das novas plataformas de redes sociais *online*, do que está acontecendo no contexto para que uma organização possa se fazer visível e reconhecida. Hoje é mister o domínio da tecnologia para poder se destacar e se relacionar com as audiências da rede.

Como exemplo, uma ação do achocolatado Nescau, da Nestlé, na plataforma de vídeos TikTok, que recrutou um gerente para a marca em 2020 (PATI, 2020). O candidato deveria gravar um vídeo curto com todos os recursos que a ferramenta oferece de modo a participar do processo seletivo, inicialmente voltado aos funcionários da companhia. Ou seja, para ser um gerente da marca hoje, uma das exigências é o letramento digital ligado às redes sociais *online*, no caso, à linguagem do TikTok, e aos dados/conteúdos que ali são gerados. Terra, Saad e Raposo (2019, p. 08) ressaltam:

> Vale dizer que o trabalho da área de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, nos dias atuais, passa pelo domínio das técnicas que estruturam a Comunicação com o uso de instrumentos e funcionalidades disponíveis nas redes digitais e nas mídias sociais, mas, mais

> do que isso, o entendimento de que há um sistema matricial vigente que exige de todos os profissionais de Comunicação compreender formatos e possibilidades que vão além do seu escopo original e inicial. Por exemplo, para desenharmos hoje estratégias de relacionamento com os públicos no ambiente digital, é preciso saber que planejamento, conteúdo e mecanismos de relacionamento e atendimento se somam a um plano de mídia online que dê visibilidade a tudo isso. Assim, algo que antes era de competência da Publicidade passa a fazer parte do contexto da Comunicação Organizacional.

Em uma sociedade cada vez mais mutante e digitalizada, flexibilidade e adaptabilidade se somam às competências dos profissionais de CO/RP na busca pelo atendimento das demandas de um público cada vez mais exigente. Não há pretensão de nossa parte de encerrarmos o assunto dos dados e sua relação com Relações Públicas e Comunicação Organizacional hoje. O que nos propusemos aqui foi levantar questões que nos ajudassem a refletir acerca de quanto o trabalho de CO/RP está orientado e suportado hoje por um panorama de dados. Há, indubitavelmente, a necessidade por parte das organizações de entenderem a sociedade dataficada, o funcionamento dos algoritmos e, a partir daí, definir um conjunto de ações e métricas para pôr em prática e aferir suas estratégias de relacionamento, exposição e visibilidade.

Referências

AMARAL, F. Introdução à ciência de dados. Rio de Janeiro: Ed. AltaBooks, 2016.

BOURNE, Clea. AI cheerleaders: Public relations, neoliberalism and artificial intelligence. Public Relations Inquiry, 2019, Vol. 8(2) 109–125. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2046147X19835250 Acesso em 04/11/2019.

BRAZ, Juliano. Como o uso do chatbot está revolucionando o atendimento no setor financeiro. ProXXIma, Nov. 2018. Disponível em https://www.proxxima.com.br/home/proxxima/how-to/2018/11/09/como-o-uso-do-chatbot-esta-revolucionando-o-atendimento-no-setor-financeiro.html Acesso em 10/04/2020

COULDRY, Nick; YU, Jun. Deconstructing Datafication's brave new world. New media & society 2018, Vol. 20 (12). Disponível em https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1461444818775968 Acesso em 10/04/2020

DAVENPORT, T. H. Big data no trabalho. Rio de Janeiro: Ed. AltaBooks, 2017.

DIGILABOUR. A Sociedade da Plataforma: entrevista com José van Dijck. Newsletter DigiLabour. 06 de Março de 2019. Disponível em https://digilabour.com.br/2019/03/06/a-sociedade-da-plataforma-entrevista-com-jose-van-dijck/ Acesso em 07 de fevereiro de 2020.

DREYER, B. M.; TERRA, C. F. Chega de divisões e compartimentações: é tempo de consolidar as Relações Públicas Contemporâneas. Trabalho apresentado no DT3 - GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XVI Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, de 05 a 09/09/16, em São Paulo/SP. Disponível em: http://portalintercom.org.br/anais/nacional2016/resumos/R11-2398-1.pdf. Acesso em 09/03/2020.

GARTNER says 25 percent of customer service operations will use virtual costumer assistants by 2020. Site Gartner. 19/02/2018. Disponível em https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-02-19-gartner-says-25-percent-of-customer-service-operations-will-use-virtual-customer-assistants-by-2020. Acesso em 10/04/2020

GILLESPIE, Tarleton. The politics of “Platforms”. SAGE Journals (2010). Disponível em http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1461444809342738 Acesso em 20 de abril de 2019.

JENKINS, Henry. Cultura da Convergência. Editora Aleph, 2008.

KLAFKE, Fabiane. O uso de dados no universo das Relações Públicas. 2018. Site Aberje. Disponível em: http://www.aberje.com.br/colunas/o-uso-de-dados-no-universo-das-relacoes-publicas/. Acesso em 25/10/2019.

KUNSCH, Margarida M. K. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. 12/11/2018. Revista Media & Jornalismo. v. 18 n. 33 (2018): Comunicação Estratégica Institucional e Organizacional. Disponível em: https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/6020/4924. Acesso em 25/10/2019. p. 13-24.

OLIVEIRA, T. M. V. de. Amostragem não probabilística. Revista Administração On Line, São Paulo, v.2, n. 3, jul/ago/set de 2001. Disponível em: http://www.fecap.br/adm_online/art23/tania2.htm. Acesso em 06/02/2020..

PATI, Camila. Nestlé usa pela 1ª vez o TikTok para recrutar gerente. 23/01/2020. Revista VoceSA. Disponível em: https://vocesa.abril.com.br/mercado-vagas/nestle-usa-pela-1a-vez-o-tiktok-para-recrutar-gerente/. Acesso em 10/02/2020.

PIRES, Daniel. A era da Comunicação baseada em dados. 18/06/2019. Portal Aberje. Disponível em: http://www.aberje.com.br/colunas/a-era-da-comunicacao-baseada-em-dados/. Acesso em 09/03/2020.

RAPOSO, João Francisco. Governança algorítmica e publicização das marcas: estudo de casos sob o paradigma da propagabilidade no ambiente numérico do Facebook. Dissertação de Mestrado, PPGCOM- ECA/USP.. Disponível em http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27152/tde-27122018-104107/pt-br.php?fbclid=IwAR3289EnlTmA3PYcrcEbMYVG0Xy18wzx40Rm3L9-bgklnAkfNKtjJs40rHo Acesso em 05/10/2019.

RAPOSO, João Francisco. Algoritmos, personalização e filtragem do conteúdo. In: Tendências em Comunicação Digital - Volume 02. Elizabeth Saad e Stefani C. Silveira (orgs). Disponível em https://www.academia.edu/35372271/Algoritmos_personaliza%C3%A7%C3%A3o_e_filtragem_do_conte%C3%BAdo Acesso em 05/11/2019.

REDAÇÃO IT FÓRUM 365. Maquiagem da Avon é criada por algoritmo que leu 15 mil comentários. 30/09/2019. Site IT Fórum 365. Disponível em:

https://www.itforum365.com.br/maquiagem-da-avon-e-criada-por-algoritmo-que-leu-15-mil-comentarios/. Acesso em 25/10/2019.

SAAD CORRÊA, Elizabeth N. Centralidade, transversalidade e resiliência: reflexões sobre as três condições da contemporaneidade digital e a epistemologia da Comunicação. Trabalho apresentado na Divisão Temática Ibercom Epistemologia, Teoria e Metodologia da Comunicação no XIV Congresso Internacional Ibercom, na USP, de 29/03 a 02/04/15. Disponível em: http://www3.eca.usp.br/sites/default/files/form/biblioteca/acervo/producao-academica/002736076.pdf. Acesso em 10/04/2020

TERRA, Carolina Frazon; SAAD, Elizabeth; RAPOSO, Joao Francisco. Comunicação Organizacional em tempos de algoritmos e hiperconexão digital. XXVIII Encontro Anual da Compós, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre - RS, 11 a 14 de junho de 2019. Disponível em http://www.compos.org.br/biblioteca/trabalhos_arquivo_WD73PP6K2R0HQHEEP334_28_7658_20_02_2019_14_11_14.pdf Acesso em 01/11/2019.

TERRA, Carolina Frazon. O algoritmo do Facebook impulsiona estratégias de Relações Públicas Digitais? XII Congresso Abrapcorp, 2018. Disponível em https://www.academia.edu/37275788/O_algoritmo_do_Facebook_impulsiona_estrat%C3%A9gias_de_Rela%C3%A7%C3%B5es_P%C3%BAblicas_Digitais Acesso em 05/11/2019.

TERRA, Carolina Frazon. De Gutemberg a Zuckerberg: não há crescimento e visibilidade sem investimento? In: SAAD, B. (Org.). Visibilidade e consumo da informação nas redes sociais. Porto, 2016, p. 69 - 94.

THOMPSON, John B. A nova visibilidade. Revista Matrizes N.2, Abril de 2008. Disponível em: http://www.periodicos.usp.br/matrizes/article/view/38190 Acesso em 25/10/2019.

VAN DICK, Jose. Facebook and the engineering of connectivity: a multi-layered approach to social media platforms. In: Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies,

2013 19. Disponível em: http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1354856512457548 Acesso em 21 de abril de 2019.

YUGE, Claudio. Boticário usa IA da IBM para criar o 1º perfume desenvolvido por algoritmos. 24/10/2018. Site Tecmundo. Disponível em: https://www.tecmundo.com.br/software/135520-boticario-usa-ia-ibm-criar-1-perfume-desenvolvido-algoritmos.htm. Acesso em 25/10/2019.

Estudio sobre el nivel de satisfacción de las y los alumnos de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación (LCC) y Licenciatura en Comunicación (LC), en el Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades (ICSHu) de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH): Semestre enero-junio 2019

Study on the level of satisfaction of the students of the Bachelor of Communication Sciences (LCC) and Bachelor of Communication (LC), at the Institute of Social Sciences and Humanities (ICSHu) of the Autonomous University of the State of Hidalgo (UAEH): Semester January-June 2019

Mauricio Ernesto Ortiz Roche[51]

Eva María Pérez Castrejón[52]

Resumen: En esta investigación, los alumnos de la LCC y LC de la UAEH fueron encuestados para conocer su satisfacción y sentido de pertenencia.

Conceptos clave: Comunicación organizacional, satisfacción, sentido de pertenencia.

Abstract: In this research, the students of the LCC and LC of the UAEH were surveyed to find out their satisfaction and sense of belonging.

51 Mauricio Ernesto Ortiz Roche. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH), Mtro. en Dirección de la Comunicación, México, mroche@uaeh.edu.mx

52 Eva María Pérez Castrejón. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP), Dra. en Comunicación Aplicada, México, evamaria.perez@upaep.mx

Key concepts: organizational communication, satisfaction, sense of belonging.

Con la intención de conocer las áreas de oportunidad del Área Académica de Ciencias de la Comunicación (AACC), así como también la satisfacción de los alumnos con su carrera, y con su Universidad, se implementó un estudio de opinión entre los estudiantes de la licenciatura.

La disciplina de la comunicación organizacional se ha ido fortaleciendo y cobrando posicionamiento a través del tiempo con líneas de especialización que han variado, se han respaldado y argumentado a través de diferentes investigaciones y propuestas teóricas. Así mismo, la comunicación organizacional cuenta con contribuciones que han fortalecido el campo de la comunicación, así como la posibilidad de diseñar, aplicar y finalmente evaluar proyectos de intervención o planes estratégicos de comunicación que buscan contribuir positivamente en las organizaciones públicas y privadas mejorando los procesos de comunicación.

También la comunicación organizacional posibilita que quienes integran las organizaciones tanto públicas como privadas contribuyan con los objetivos que se establecen a nivel de satisfacción y sentido de identidad y pertenencia, en este proyecto de los alumnos que pertenecen a la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación (LCC) y Licenciatura en Comunicación (LC), de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH): Semestre enero-junio 2019 del Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades (ICSHu).

A partir de los años del 2000, la comunicación organizacional facilita mantener activas a las personas que integran las organizaciones, se da el diálogo entre sistemas con la intención de ofrecer una posible solución a las áreas de oportunidad y así mejorar la producción (Rebeil y Ruizsandoval, 2000) que en las personas que integran la organización favorecen su sentido de identidad y pertenencia. Los conceptos antes mencionados nos remiten a un autor como Villafañe (2013), quien menciona que la comunicación para las organizaciones es vista desde el lenguaje, debido a que la estructura de signos en cada organización

representa la identidad corporativa y la cultura organizacional.

La identidad personificada como los aspectos que a través de la historia de la organización le han dado personalidad y carácter (Mayol, 2010). En otra postura Guillén y Espinosa (2014), refieren que es la forma de producir y hacer intercambio de significados que posibilitan el flujo de mensajes que dan sentido y orden de manera interna y externa en las organizaciones, esto fortalecerá la cultura organizacional y el logro de los objetivos.

En lo que refiere al sentido de pertenencia se puede mencionar que remite a la conducta e interpretación de una realidad ante necesidades reales de quienes integran la organización y toman una postura. El sentir o percibir una necesidad y saberla como satisfecha puede posibilitar que las persona se sientan motivadas e identificadas, lo que crea vínculo con la organización (Huerta, 2018).

Esta investigación aborda los resultados de una metodología cuantitativa, apoyada en una encuesta que se aplicó a un universo de alumnos de la Autónoma del Estado de Hidalgo con el objetivo de conocer las áreas de oportunidad del Área Académica de Ciencias de la Comunicación (AACC), así como también la satisfacción de los alumnos con su carrera, y con su Universidad.

Los servicios institucionales pueden ser parte del sentido de identidad y pertenencia en los estudiantes

Este apartado enmarca cómo los servicios institucionales pueden ser parte del sentido de identidad y pertenencia en los estudiantes y el papel fundamental de las instituciones de educación superior en este tema. Si los estudiantes muestran sentido de identidad y pertenencia seguramente tendrán un mejor acercamiento y respuesta social a la demanda externada por los interesados. En este caso, los especialistas pertenecen a la disciplina de la comunicación quienes poseen destrezas comunicativas en los contextos donde se desarrollan profesionalmente y generan procesos de intercambio, producción, consumo simbólico, interactividad, etcétera, con la intención de producir transformaciones en las percepciones culturales. Asimismo, los especialistas generan redes de comunicación social a través de las cuales

satisfacen necesidades de contenido de los seres humanos, estas permiten comprender el porqué de la realidad de cada contexto como una nueva manera de vivir en sociedad.

En las universidades donde se ofertan las licenciaturas en Comunicación o en Ciencias de la Comunicación en México, la enseñanza - aprendizaje de la comunicación posibilita que la práctica del estudiante sea más significativa, dado que los contenidos ofrecidos en el aula pueden dar respuesta a las más grandes interrogantes que los educandos se hacen durante sus estudios y al momento de enfrentar el mundo de las organizaciones. Esto, dado que los alumnos actualmente experimentan formas de socializar que van de lo teórico a lo práctico; sin embargo, hay factores que les son clave en su desarrollo profesional, como la educación que en todos los contextos les permite asimilar valores y comportamientos sociales, así como experiencias constructivas que les admiten beneficiarse de oportunidades que favorecen activamente la creación de nuevos espacios de su vida social (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Econocómico, París, 2010).

Para conceptualizar lo que es una institución educativa de educación superior, se mencionará que estos sistemas dan respuesta a las demandas sociales en temas de educación que, si bien cuidan el ámbito pedagógico y didáctico, también les es importante su filosofía de vida (Hernández, 2014). Es importante percibir a las instituciones no como el espacio que vende un producto de manufactura, sino como el lugar donde se forman y desarrollan competencias de especialistas con capacidad creativa e innovadora (Miñana, 2013).

De acuerdo al párrafo anterior, es importante retomar palabras de Nosnik (2015), menciona que es importante aludir el desafío que involucra dar soluciones a las áreas de oportunidad que están en el entorno inmediato de las instituciones educativas, esto a través de conocimientos y herramientas teóricas, didácticas, metodológicas y técnicas, como una respuesta social. Esto es posible a través de la comunicación la cual ofrece instrumentos que provocan un entorno más productivo como un aprendizaje más práctico para los alumnos, sin ser menos importantes las herramientas teóricas y

metodológicas según el entorno social u organizacional en estudio.

En esta investigación, los servicios que se toman en cuenta y con los cuales se asocia la identidad y pertenencia son las aulas, los talleres y el equipo tecnológico que se utiliza en las asignaturas. El trato que reciben los estudiantes de los profesores; durante las asesorías y por parte del coordinador de la licenciatura. La calidad con la que se imparte cátedra, la del servicio de trabajo social, de tutorías, del departamento de préstamo de equipo y espacios académicos, así como la atención que reciben en el Área Académica de Ciencias de la Comunicación y la satisfacción con el programa de comunicación en general.

El sentido de identidad y pertenencia en un estudio clásico sobre la pirámide jerárquica, se establece que es necesario para los seres humano, lo que explica su lugar en las necesidades de afiliación (Maslow, 1954). Ya que las personas necesitan tener conocimiento de quiénes son y serán o saberse parte de los sistemas en los que interactúan y se desarrollan. El sentido de identidad y pertenencia no se puede ver sin partir de la cultura organizacional quien favorece la cimentación de la identidad de la organización y que permea en las personas que pertenecen. La identidad define los distintivos que van a diferenciar a la organización del resto, es lo que la hace única e irrepetible. El sentido de identidad y pertenencia que generan las organizaciones en las personas se puede convertir en la columna vertebral que guía las actividades que desarrollan como una forma de enfrentar los retos y adaptarse a los cambios del entorno (Quaresma, M. L. y Zamorano, L., 2016).

Los servicios institucionales pueden ser parte del sentido de identidad y pertenencia en los estudiantes ya que forman parte de sus actividades que desarrollan en las instituciones educativas, estos conceptos deben verse desde la propuesta filosófica, ya que esta se cuestiona sobre la existencia, el conocimiento y la verdad de las cosas. La institución universitaria debería preocuparse por cuidar la estrecha vinculación entre la cultura organizacional y cada uno de los signos y representaciones que la hacen posible y permiten alcanzar de mejor manera los objetivos de la organización como un todo.

La cultura organizacional, elemento fundamental de la comunicación organizacional

Como se menciona en el apartado anterior, los servicios institucionales pueden ser parte del sentido de identidad y pertenencia en los estudiantes, pero esto no se puede ver sin antes dimensionar la importancia de la cultura organizacional como parte de su existencia. La cultura organizacional forma parte de cualquier actividad desarrollada en las organizaciones desde la mirada filosófica en el interaccionismo simbólico de cómo las personas actúan sobre los objetos de sus contextos y la relación que tienen con otros individuos a partir de los significados que comparten en común. Estos significados son parte de la interacción social a partir de un universo simbólico determinado.

La cultura organizacional a través del tiempo se ha percibido de diferentes maneras, ha sido vista desde la identidad corporativa como un elemento que forma parte de la organización, tanto de su estilo como del comportamiento, hasta la razón de ser de cada sistema. Se puede iniciar definiendo a la cultura organizacional como la suma de significados, ideas e interpretaciones que son parte de quienes integran las organizaciones y que determinan las relaciones internas y externas, esto quiere decir, que quienes integran a la organización o tienen algún tipo de vínculo tendrán presente a la cultura en todo lo que perciban, no importan los orígenes ni la jerarquía que ocupen en el sistema (Robbins y Coulter 2005).

Para un autor como Edgar Schein (2004)

> "la cultura organizacional es el conjunto de supuestos básicos que un grupo crea, descubre y desarrolla en el proceso de aprendizaje para resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien para que sean considerados como válidos y deseables para ser transmitidos a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir frente a los problemas "(Schein, 2004, p. 17).

La cultura organizacional se convierte en un elemento clave para las instituciones académicas y se ve representado en sus valores, creencias, misiones y objetivos, que guían la forma de actuar de una

organización y es compartido por todos sus colaboradores. La cultura organizacional se convierte en el gran diferenciador de las organizaciones que las hace únicas e irrepetibles, esta se puede ver expresada en estrategias, acciones, estructuras, infraestructura, normas, actividades en el trato a las personas, en la toma de decisiones, implementación de innovaciones, tipos de liderazgo, el compromiso de los colaboradores para alcanzar objetivos, en los procesos, etcétera.

La cultura organizacional es un elemento fundamental de la comunicación organizacional, ya que su esencia y razón de ser está en la creación e implementación de mensajes a través de los diferentes signos que componen a las organizaciones y los mensajes se posicionan entre una organización y sus públicos internos y externos, lo que hace que su misión sea trascendente, ya que del buen funcionamiento de la comunicación organizacional dependerá que se fortalezca la cultura organizacional y así promover una buena imagen a nivel interno y externo.

A partir del año 2000, la comunicación organizacional se convierte en una disciplina que posibilita que quienes conforman las organizaciones a través de acciones, sumen para alcanzar los objetivos, además impulsan las relaciones humanas a través del diálogo para tratar de resolver o dar propuestas a las áreas de oportunidad o problemas, a través de soluciones consensuadas que beneficien a la organización (Rebeil y Ruiz Sandoval, 2000). En la actualidad los teóricos de esta disciplina le han llegado a dar diferentes denominaciones como: comunicación institucional, comunicación corporativa, comunicación interna, relaciones públicas, comunicación integral para las organizaciones, entre otros (Rebeil, M. y Moreno, M. 2014).

De acuerdo a Carlos Fernández Collado (2012) la comunicación organizacional es:

> "un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido sus objetivos" (Fernández, 2012, p. 12).

La cultura organizacional es un elemento fundamental de la comunicación organizacional, ya que comprende los valores que se comparten en las organizaciones, muchos se ven traducidos en la forma de pensar, sentir y actuar, estos signos llegan a distinguir a quienes integran la organización de otras. La cultura organizacional es la misión de los sistemas, se ve reflejada en las creencias de los valores, de las normas y las tradiciones que llegan a distinguir a la organización. La cultura organizacional se muestra en las rutinas cotidianas de sus colaboradores y la forma en que los líderes toman las decisiones.

Contexto del programa académico

En octubre del año 2000, el H. Consejo Universitario autorizó la creación de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación (LCC), en el Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades (ICSHu) en Sesión Extraordinaria convocada en circular número 107 de fecha 25 de octubre del año 2000 y asentada en el Acta 210. La LCC inició con su primera generación en el semestre enero-junio de 2001.

En el 2005 se realizó un rediseño curricular del PE, aprobado por el H. Consejo Universitario en el mes de junio de ese mismo año. En el 2015, con el cambio de nombre a Licenciatura en Comunicación, se llevó a cabo el rediseño curricular vigente, el cual inició en el semestre julio-diciembre de 2016; este rediseño, atiende los lineamientos del Modelo Educativo basado en el desarrollo de competencias de los estudiantes y respondiendo a las necesidades sociales y disciplinares, de la Institución y del contexto. En la actualidad, en el Área Académica de Ciencias de la Comunicación conviven alrededor de 600 estudiantes, 63 profesores, de los cuales 12 son de tiempo completo (cuatro comisionadas) y cuatro administrativos.

En esta investigación, las y los alumnos de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación y Comunicación, de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo fueron encuestados con el afán de conocer la calidad de los servicios que se ofrecen dentro de ella, y, por lo tanto, medir su sentido de pertenencia. Con la intención de conocer las áreas de oportunidad del Área Académica de Ciencias de la Comunicación (AACC), así como también la

satisfacción de los alumnos con su carrera y con su Universidad, la coordinación de dicha área implementó un estudio de opinión entre los estudiantes de la licenciatura.

Partamos de lo que significa satisfacción: Percepción del cliente sobre el nivel en que se cumplen sus expectativas. Satisfacción cuyos sinónimos se pueden definir como: alegría, placer, gusto, complacencia, gozo, deleite, agrado, bienestar o contento. Y como antónimos desagrado, disgusto, descontento o tristeza y desde luego, insatisfacción.

La satisfacción del cliente depende de los servicios y de cumplir las expectativas de este. El estudiante de comunicación estará satisfecho cuando los servicios que la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, a través del Área Académica de Ciencias de la Comunicación, cubran al máximo sus necesidades.

Ya que, si no se cumplen las expectativas de los clientes antes mencionados o si el cliente tiene acceso limitado a cualquiera de los servicios, se podría considerar a la institución como relativamente deficiente. Por lo anterior, para hacer una investigación hay que conocer en primer lugar las expectativas que se establecen previamente, después el uso del servicio e incluir una comparación entre lo que el alumno esperaba obtener, frente a lo que realmente obtiene durante su estancia en la Universidad.

Metodología y resultados

La población sujeta a estudio fueron las y los alumnos de las licenciaturas en Ciencias de la Comunicación y Comunicación del Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Las fechas de levantamiento fueron del 22 al 26 de abril de 2019.

La investigación se realizó a través de una encuesta de persona a persona a 469 estudiantes, de un universo de 600 alumnos. La técnica utilizada fue no comparativa, escala de Likert, ya que se midió el grado de satisfacción de las y los alumnos.

Del total de encuestados 251 son mujeres y 218 hombres; el rango de edades va de los 16 a los 29 años y 120 estudiantes refieren que la Licenciatura en Comunicación no fue su primera opción de estudio.

Las y los alumnos encuestados por grupo quedaron de la siguiente manera.

Universo: 600 alumnos

No. de grupo	Semestre	No. de alumnos	%	Encuestados	%
1	1-1	43	7.1	35	81
2	1-2	39	6.5	38	97
3	2-1	35	5.8	23	66
4	2-2	28	4.6	24	86
5	3-1	36	6	32	89
6	3-2	30	5	23	77
7	4-1	41	6.8	25	61
8	4-2	34	5.5	34	100
9	5-1	27	4.5	24	89
10	5-2	22	3.6	20	91
11	6-1	27	4.5	23	85
12	6-2	22	3.6	19	86
13	7	67	11.1	52	78
14	8	67	11.1	43	64
15	9	82	13.6	54	66
	TOTAL	600	99.3	469	

Fuente: Elaboración propia

Nombre de la variable	Definición
Aulas	Espacio físico donde se lleva a cabo el proceso de enseñanza – aprendizaje.
Talleres	Espacio físico que cuenta con recursos tecnológicos para llevar a la prácticas los conocimientos obtenidos de audio, televisión, fotografía y producción multimedia.

Equipos tecnológicos	Recursos con los que se apoyan los profesores y estudiantes para fortalecer los conocimientos de audio, televisión, fotografía y producción multimedia.
Trato de profesores a alumnos	Formas en las que los profesores se vinculan y provocan una comunicación efectiva con los estudiantes.
Tutorías	Seguimiento al aprovechamiento académicos y áreas de oportunidad psicológicas y pedagógicas que se detectan en los estudiantes por parte de los académicos.
Trabajo social	Área que apoya a los estudiantes en cargas académicas, los canaliza con especialistas en psicología, ofrece apoyo administrativo y organizar los expedientes para los consejos técnicos.
Préstamo de equipo y espacios	Área en la que se gestiona el préstamo de equipos y espacios físicos para maestros y alumnos.
Coordinación	Persona que se encarga de ordenar el trabajo de la licenciatura en ciencias de la comunicación.
Satisfacción del Programa Académico	Manera en la que una serie de asignaturas, contenidos académicos y profesores han cubierto las necesidades de un grupo de receptores.

Cuadro 1. Definición de Variables. Fuente: Ortiz y Pérez, 2020.

Análisis e interpretación:

Aulas:

	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	43	9
Malo	113	24
Regular	235	50

Bueno	72	16
Muy bueno	6	1
	469	100

El tema de las aulas es un foco rojo puesto que más del 80 por ciento de los encuestados manifiestan que están entre regular y muy malas.

Talleres:

	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	18	4
Malo	64	14
Regular	236	50
Bueno	131	28
Muy bueno	19	4
N/C	1	.2
	469	100

Los talleres también son un área de oportunidad, ya que casi el 70% los considera entre regulares y muy malo.

Equipo tecnológico:

	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	30	6
Malo	108	23
Regular	203	44
Bueno	109	23
Muy bueno	17	4

N/C	2	.4
	469	100

El equipo tecnológico es otra área de oportunidad, ya que más del 70% lo califica entre regular y muy malo.

Calidad de cátedra:

	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	11	2
Malo	21	5
Regular	119	25
Bueno	243	52
Muy bueno	73	16
N/C	2	.4
	469	100

La calidad con la que las y los profesores de Comunicación son percibidos de manera positiva por las y los estudiantes en general, un 68% lo avalan; 3 de cada 10 alumnos la califican entre regular a muy malo.

Trato de profesores a alumnos:

	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	5	1
Malo	16	4
Regular	62	13
Bueno	233	50
Muy bueno	151	32

N/C	2	.4
	469	100

El gráfico demuestra que las y los estudiantes están satisfechos con la manera en que las y los docentes se relacionan con ellos, arriba del 80%.

Trabajo Social:

	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	28	6
Malo	74	16
Regular	170	36
Bueno	139	30
Muy bueno	54	12
N/C	4	.8
	469	100

Otra área de oportunidad es Trabajo Social, la percepción es a la baja, la opinión mayoritaria va entre regular y muy malo con un 58%.

Tutorías:

	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	20	4
Malo	55	12
Regular	158	34
Bueno	172	37
Muy bueno	63	13
N/C	1	.2

	469	100

Las tutorías que brindan las y los profesores de la licenciatura deben reforzarse, ya que la mitad de los estudiantes las califican como buenas y muy buenas, el otro 50% va de regular a muy mala.

Préstamo de equipo y espacios:

	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	29	6
Malo	64	14
Regular	173	37
Bueno	163	35
Muy bueno	37	8
N/C	3	.6
	469	100

Más de la mitad de los encuestados (57%) sienten que el procedimiento para el préstamo de espacios y equipo puede mejorar.

Asesorías:

	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	11	2
Malo	23	5
Regular	132	29
Bueno	222	48
Muy bueno	76	16
N/C	5	1

	469	100

Las asesorías es un programa que debe difundirse más entre las y los estudiantes; la percepción es positiva con un 64%.

Coordinación:

	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	27	6
Malo	26	6
Regular	77	16
Bueno	149	32
Muy bueno	190	40
	469	100

El 72% de los encuestados manifiestan un trato asertivo por parte de la coordinación de la licenciatura.

Atención integral:

	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	10	2
Malo	28	6
Regular	142	30
Bueno	239	51
Muy bueno	49	11
N/C	1	.2
	469	100

En general, la atención del equipo que conforma el AACC es buena, más del 60% así lo percibe.

Satisfacción con el PE:

	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	29	6
Malo	58	12
Regular	166	35
Bueno	162	35
Muy bueno	54	12
	469	100

Este gráfico demuestra el arduo trabajo que se tiene en el AACC, pues más del 50% de las y los estudiantes encuestados, no están completamente satisfechos con el PE que estudian.

Discusión y conclusiones

Se encuentra que existe una gran disposición de los alumnos por participar en este tipo de encuestas, sobre todo con la intención de obtener un beneficio en el servicio que se les brinda.

Las respuestas con mayor frecuencia fueron "bueno" que sumado al "muy bueno" suma el 50%, es decir, la mitad de los encuestados avalan el servicio que se les brinda; por otro lado, con la suma de los "regular", "malo" y "muy malo", está el otro 50%, quienes perciben esto del programa que cursan.

Destaca el trabajo del coordinador, quien obtuvo el mayor número de "muy bueno", con un 40%, que sumado al "bueno" cuenta con una aprobación del más del 70% y aulas que obtuvo el más alto "muy malo" y "malo" con un 9% y 24%.

Cabe destacar que, contra las cifras negativas de infraestructura, talleres y

equipo tecnológico, el éxito del programa educativo se sustenta en el compromiso personal, profesional e institucional del profesorado.

En la actualidad, la UAEH está comprometida con la calidad de sus programas educativos a través de su Modelo Educativo y su respeto irrestricto a sus valores institucionales. El conocer la opinión de los alumnos es fundamental para ello, ya que su punto de vista es trascendente para la toma de decisiones.

En el presente trabajo, se concluye que la percepción por el servicio que se les ofrece a los alumnos de las licenciaturas en Ciencias de la Comunicación y en Comunicación del ICSHu, está polarizado, ya que va de bueno (36%) a muy bueno (14%) según los resultados de la encuesta, lo cual, si lo sumamos, nos da un 50% de satisfacción; por otro lado, las respuestas de regular (33%), malo (12%) y muy malo (5%) suma el 50% restante.

Por lo que se puede concluir que es importante impulsar las áreas de oportunidad, lo que va a ocurrir si cada uno de los miembros de la comunidad se comprometen a llevar a cabo su labor de la mejor manera posible.

El que 5 de cada 10 alumnos considere que no está satisfecho de manera contundente con la licenciatura es muy significativo, ya que sumados el muy malo, malo y regular da un total del 53%.

Este indicador refleja, además de las áreas de oportunidad que se tienen respecto a la infraestructura, la necesidad de que las y los académicos se involucren más en el quehacer cotidiano del Área Académica y mejoren su actitud y pertenencia.

De igual manera, se deben tomar acciones para la mejora dentro del Área Académica, con el fin de elevar la calidad con la que se atiende a las y los alumnos.

Referencias

Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica.* España: Netbiblo, S.L.

Fernández Collado, C. (2012). La Comunicación en las Organizaciones. México: Trillas.

Guillén O., Espinosa V. y Burgeño, R. (2014). Comunicación organizacional en Instituciones de Educación Media Superior. XXVI encuentro AMIC.

Hernández, H. Y. (2014). La Comunicación Organizacional y su Relación con los Procesos Escolares en la Escuela Pública de Bogotá. Bogotá, Ed. Colombia.

Huerta, A. (2018). El sentido de pertenencia y la identidad como determinante de la conducta, una perspectiva desde el pensamiento complejo. *IE*, 1-9.

Maslow, A. (1970). Motivation and personality, 2da ed., Nueva York: Harper y Row.

Mayol Marcó, D. (2010). Identidad e imagen en Justo Villafañe. Signo y Pensamiento.

Murillo, J. (2003). La investigación sobre eficacia escolar en Iberoamérica. Revisión internacional del estado del arte. Bogotá: Convenio Andrés Bello (CAB) y del CIDE.

Nosnik, A. (2015). Teoría de la Comunicación Productiva: exploraciones más allá de la retroalimentación. Santa Fe, Argentina: Homo Sapiens Ediciones.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Econocómico, París. (2010). Habilidades y competencias del siglo XXI para los aprendices del milenio en los países de la OCDE. *Instituto de Tecnologías Educativas*, 17.

Quaresma, M. L. & Zamorano, L. (2016). El sentido de pertenencia e identidad en escuelas públicas de excelencia. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 275-297.

Rebeil Corella, M. A., y Ruizsandoval Reséndiz, C. (2000). El Poder de la Comunicación en las Organizaciones. México: Plaza y Valdés.

Rebeil, M. A. y Moreno, M. (2014). Comunicación integral y responsabilidad social empresarial: más allá de la sustentabilidad. Memorias del XXVI Encuentro Nacional AMIC (pp.1076-1080). Disponible:

http://www.amicmexico.org/portal_amic/descargas/libroamic_2014.pdf

Rojas, O. (2012). *Clima Organizacional: estado de ánimo en las organizaciones.* Caracas Venezuela: Link gerencial consultores.

Robbins S. y Coulter, M. (2005). *Administración.* Octava Edición. México: Pearson Educación.

Schein, E. (1993). *La psicología de la organización.* México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Villafañe, J. (2008). *La gestión profesional de la imagen corporativa.* Madrid: Pirámide.

Comunicación multigeneracional empleado-gerente: su impacto en el reclutamiento, desarrollo y permanencia de los empleados en pymes restauranteras

Empregado-gerente de comunicação multigeracional: seu impacto no recrutamento, desenvolvimento e permanência de funcionários em PME de restaurantes

Multigenerational communication employee-manager: its impact on the recruitment, development and permanence of employees in restaurant SMEs.

María Dolores Lozano Gutiérrez[53]
Ricardo Ignacio Prado Hurtado[54]

Palabras clave: relaciones intergeneracionales, liderazgo, comunicación organizacional
Keywords: intergenerational relationships, leadership, organizational communication

Introducción

En el sector de la hospitalidad está siendo relevante el tema de las diferencias generacionales existentes entre los empleados pertenecientes a la generación Y, Z o *millenials* y los supervisores, gerentes o directores pertenecientes a la Generación X. Los empleados de este sector tienen edades en el rango de menos de 24 años a 34 años (Timo & Davidson, 2005) perteneciendo a la

[53] María Dolores Lozano Gutiérrez, Universidad Anáhuac México, México, maría.lozanog@anahuac.mx
[54] Ricardo Ignacio Prado Hurtado, Universidad Anáhuac México, México, Ricardopradohurtado@gmail.com

generación *millenial* que son los nacidos desde 1980 (Toothacker & Taliaferro, 2017) mientras que las posiciones de liderazgo suelen estar ocupados por la generación X que son los nacidos entre 1965-1979 (Fustillos, 2017).

Las diferencias generacionales impactan cada aspecto del trabajo (Haeberle, Herzberg, & Hobbs, 2009) incluyendo concepciones distintas en temas como oportunidades de desarrollo y desafío, variedad, responsabilidad, autonomía y balance entre vida y trabajo (Burke, Koyuncu, Wolpin, Yirik, & Koyuncu, 2015), valores, influencias, respeto y tolerancia que impactan la manera como sus miembros interactúan, se comunican y aprenden en el lugar de trabajo (Cekada, 2012). Hablando de las características propias de la generación X goza de amplia experiencia laboral y son personas competitivas mientras que la generación *millenial* aportan a la organización experiencia tecnológica, entusiasmo y energía; poseen habilidades multitareas; desean mentores altamente comprometidos con su desarrollo profesional; en contraparte buscan desafíos creativos, proyectos retadores y cuidan tener un balance entre vida y trabajo (Spiro, 2006) lo que se asocia con no consagrar todo su tiempo al ámbito laboral. El reconocimiento y adaptación ante estas variaciones pueden prevenir conflictos y mejorar la comunicación (Cekada, 2012). En este sentido el presente estudio entiende a la comunicación intergeneracional como un "logro social complejo, fuertemente mediado por las actitudes, creencias y expectativas de los participantes en la interacción [...] para alcanzar metas y satisfacer necesidades de orden interpersonal y/o intergrupal" (Pérez-Sanchez & Smith-Castro, 2008. p.591).

Derivado de lo anterior se requieren diferentes enfoques de comunicación para atender esas necesidades favoreciendo la convivencia de empleados de diferentes generaciones para la conformación de equipos de trabajo que son fundamentales para tener calidad en el servicio en las empresas del ámbito hospitalario (Davidson, Mc Phail, & Barry, 2011) al que pertenecen los restaurantes. A partir de la revisión de la literatura sobre diferencias generacionales, David Stanely (2010) recomienda un liderazgo que identifique y comprenda a las distintas necesidades de las generaciones participantes en la organización.

En el caso de los restaurantes pymes (pequeñas y medianas empresas) el gerente es el encargado de reclutar a los empleados por lo que requiere conocer las motivaciones

de la generación *millenial* para la correcta selección del personal, también es el responsable de capacitar al empleado y buscar su desarrollo laboral y permanencia en la organización por lo que este estudio se aboca a analizar las prácticas comunicativas que usan los gerentes que contratan empleados de la generación *millenial* en el contexto laboral restaurantero.

Objetivo

Valorar cómo los gerentes, enmarcados en la Generación X, hacen uso de la comunicación para lograr la inserción y permanencia de los empleados en los restaurantes atendiendo a las motivaciones propias de la Generación Y y de la Generación Z.

Discusión teórica propuesta

A nivel internacional las disciplinas bajo las que han sido abordados los estudios de comunicación intergeneracional son la psicología social y la sociolingüística (Williams & Nussbaum, 2001). Para fines de este estudio, las teorías para abordar este fenómeno son la Teoría del Conflicto Intergrupal de Tajfel y Turner (1979) y la Teoría de la Acomodación de la Comunicación de Giles (1979).

Con la finalidad de comprender el comportamiento social se revisa la Teoría de Conflicto Intergrupal de Henry Tajfel y John Turner (1979) vinculada al comportamiento grupal en general y a las relaciones intergrupales. En términos de comunicación intergeneracional los siguientes principios de la Teoría de Conflicto Intergrupal resultan destacables. Entre más cercanos sean los miembros un grupo de cambio social, mayor será la uniformidad que muestren en su comportamiento hacia los miembros de otro grupo relevante y tenderán a tratar los miembros del grupo externo como individuos indiferenciados en una categoría social más que en términos de sus características individuales.

El sistema de cambio social posiblemente refleja conflictos de intereses intergrupales o una intensa estratificación social resultando en la aparición de acciones unificadas del grupo en la forma de movimientos sociales orientados a crear el cambio social o preservar el *status quo*. Cuando una estratificación social está basada en una división injusta de recursos limitados entre grupos sociales, la situación social está caracterizada por antagonismo entre los grupos (Tajfel y Turner, 1979).

En un ámbito comunicacional, la Teoría de la Acomodación de la Comunicación (CAT, por sus siglas en inglés) provee un amplio marco para predecir y explicar los ajustes que las personas hacen para aumentar, mantener o disminuir la distancia social en una interacción (Giles & Smith, 1979). La teoría explora diferentes maneras en que se acomoda la comunicación por motivos interpersonales, por el contexto o por las identidades sociales, es decir, por factores personales, situacionales o de interacción.

En el contexto organizacional un tema de investigación que es tendencia es el desarrollo de líderes que puedan inspirar y motivar a los trabajadores de generaciones jóvenes como de personas de más edad, así como capacitaciones orientadas a desarrollar estas habilidades (Cascio & Aguinis, 2008).

Los estudios de comunicación intergeneracional históricamente se han centrado en los adultos mayores en relación con otros grupos de edades. A nivel internacional la psicología social y la sociolingüística son las disciplinas que han mostrado mayor interés respecto a este tipo de estudios. A nivel Latinoamérica los estudios enfocados a la comunicación intergeneracional en el ámbito social son escasos (Pérez-Sanchez & Smith-Castro, 2008). Hablando de comunicación organización intergeneracional trata del estudio de las formas comunicativas entre diferentes grupos de edad se trata de un logro social complejo mediado por las actitudes, creencias y expectativas de los participantes en la interacción, quienes desarrollan estrategias de acomodación o ajuste ante los interlocutores para alcanzar metas y satisfacer necesidades de orden interpersonal y/o intergrupal (Williams & Nussbaum, 2001).

Una generación se define como un grupo de personas en una ubicación social similar que experimentan eventos sociales similares. Las generaciones han sido moldeadas por eventos sociales en una fase formativa que ha impactado en sus valores que juegan un rol central en la percepción y evaluación de experiencias en el lugar de trabajo. Los valores en el trabajo son influencias por las experiencias generacionales más que por la edad biológica (Lub, Bijvank, Bal, Blomme, & Schalk, 2012).

Metodología

Los resultados de este proyecto se enmarcan en la realización de una investigación mayor que está en curso. Se trata de un estudio de corte cualitativo a

través de la realización de 10 entrevistas a profundidad: 3 a gerentes del ámbito restaurantero en la ciudad de Puebla, México que cuentan con más de 5 años en puestos gerenciales en restaurantes; con 4 empleados de restaurantes enmarcados en la generación X y 3 con empleados en la generación *millenial*.

Tabla 1. Entrevistas a profundidad realizadas.

Las entrevistas fueron realizadas en los meses de octubre, noviembre y diciembre del 2019 y marzo y abril del 2020. Las categorías de análisis son: Implicaciones de contratar a empleados de la generación *millenial* que aborda tanto las ventajas como desventajas en la contratación de este tipo de empleados, así como los retos en el manejo de empleados de esta generación que incluye aspectos a cuidar en el manejo de personal de este tipo y recomendaciones para la permanencia y desarrollo de este tipo de empleados.

Resultados y reflexiones

Los resultados parten de analizar a la generación *millenial* en el contexto laboral de los restaurantes: las motivaciones para trabajar ahí y el choque que se da con los empleados de la generación X o Y. Posteriormente se abordan las ventajas y desventajas de trabajar con empleados de generación *millenial* y, finalmente se abordan recomendaciones para lograr la convivencia entre ambas generaciones y la permanencia de los empleados de la generación *millenial.*

La percepción que la generación *millenial* tiene de trabajar en un restaurante

Puesto	Cantidad	Generación
Anfitrión	3	*Millenial*
Gerente	3	X
Anfitrión	2	X
Hostess	1	X
Subgerente	1	X

Para los empleados de la generación *millenial* el trabajo en el restaurante es un medio para alcanzar otras metas así lo conciben los gerentes de los restaurantes entrevistados (Alvarado, 2019) y los mismos jóvenes quienes destacan que los restaurantes les brindan la opción de un trabajo que es flexible en cuanto a horarios y porque tienen un ingreso que les permite cubrir sus necesidades (Cornejo, 2019).

Los empleados de la generación X que son quienes tienen mayor antigüedad en la organización consideran que los jóvenes sólo trabajan para tener ingresos (Mata, 2020). Desde el punto de vista operativo el hecho de

que los empleados de la generación *millenial* en algunas ocasiones sólo estén un tiempo trabajando en el restaurante es mal visto porque se asocia con una falta de compromiso hacia el trabajo en sí (Zempoaltecatl, 2019). Otra percepción de los gerentes es que los empleados de la generación *millenial* difícilmente consideran al restaurante como un lugar para hacer carrera, para crecer profesionalmente (Ibarra, 2019)

Las actitudes que tiene la generación *millenial* en su día a día en el trabajo en el restaurante

Según los empleados de la generación X, cuando los empleados de la generación *millenial* reciben una indicación por parte de ellos responden irónicamente con expresiones como "Ah sí jefa" (Zempoaltecatl, 2019) lo que pudiera interpretarse de varias maneras. Es posible que los empleados de la generación *millenial* asuman como única autoridad al gerente tal como se indica en las descripciones de puesto. Otra opción es que los empleados de la generación X los puedan inconscientemente llegar a tratar como sus hijos y no como un compañero de trabajo a la par.

Finalmente, los empleados de la generación *millenial* requieren sentir que se valora su trabajo de lo contrario abandonan el trabajo (Valero, 2019). Además, una prioridad para los empleados de la generación *millenial* es aprender a hacer las tareas propias de su puesto de trabajo. En los restaurantes la manera de capacitar es a través de los empleados de la generación X que son el personal con mayor tiempo en la organización que en su papel de instructores suelen adjudicar a los empleados de la generación *millenial* todas las actividades repetitivas (Valero, 2020). Tal vez se omita destacar la relevancia de esas acciones, por qué y para qué de manera que el empleado valore la labor que realiza.

Beneficios de trabajar con los empleados de la generación *millenial*

Tanto los gerentes como los empleados de la generación *millenial* aprecian la energía de los jóvenes (Carrasco, 2020) así como "la agilidad que tienen" (Romero, 2020). Estos hallazgos están en línea con lo reportado por Cara Spiro (2006). También destaca la apertura al dinamismo propio de los restaurantes (Hernández, 2020) y lo no rutinario (Romero, 2020).

Otro rasgo que se valora es la disponibilidad en cuanto a temas de horarios, si es que el empleado no trabaja y a su

apertura para la realización de prácticamente cualquier actividad que se les indique (Cornejo, 2020).

Además, se afirma que a los empleados de la generación *millenial* es posible moldearlos (Carrasco, 2020; Romero, 2020) mientras que los empleados de la generación X ya están formados "un adulto ya puede ser mañoso por la experiencia que ya tiene al haber recorrido restaurantes" (Mata, 2020). Desde la perspectiva de Armando Morales (2020), gerente en turno, el contratar empleados de la generación *millenial* puede ser bueno o malo depende de la persona que te toque. Finalmente, están actualizados en temas tecnológicos e informáticos (Carrasco, 2020) en línea con lo establecido por Karen Myers y David Courtney (2012).

Desventajas de trabajar con empleados de la generación *millenial*

Una de las gerentes entrevistadas afirma que, en comparación con los adultos, los jóvenes no son tan sensibles a las necesidades de los clientes (Hernández, 2020). Cabe reflexionar si no es que también esa sensibilidad se va obteniendo con el tiempo. Los empleados de la generación *millenial* reconocen que carecen de hábitos como la puntualidad, que les gusta platicar en el trabajo y estar revisando su celular (Carrasco, 2020). Un gerente recuerda que cuando era joven al no tener el compromiso de mantener una familia le era sencillo faltar al trabajar (Morales, 2019). También se comenta que a los empleados de la generación *millenial* les falta la capacidad de resolver problemas tanto a nivel personal como laboral (Morales, 2019; Carrasco, 2020). No obstante, se debe reconocer que cuando el empleado generación *millenial* estudia y trabaja tiene dos responsabilidades que atender (Morales, 2019).

Convivencia de ambas generaciones

Tanto los empleados de la generación *millenial* como de la generación X son conscientes de que existe una brecha generacional entre unos y otros (Carrasco, 2020 y Cornejo, 2019). "Adentro tienes otra corriente que va en otro sentido y es como dos generaciones" (Carrasco, 2020).

Mientras que los empleados de mayor antigüedad insisten en que los jóvenes tienen que estar supeditados a los de mayor antigüedad (Zempoaltecatl, 2019); los jóvenes manifiestan apertura a reconocer que ellos no tienen la verdad absoluta (Cornejo, 2019). También afirman que es necesario aprender a trabajar juntos (Carrasco, 2020) tal como lo

establece David Stanley, (2010) es labor del líder el obtener lo mejor de los empleados tanto de generación *millenial* como de generación X.

Recomendaciones para manejo de personal joven

Según el gerente Ricardo Alvarado desde la entrevista de reclutamiento se debe tener la sensibilidad de conocer las motivaciones y las necesidades del joven para saber si encajan con la presión existente al trabajar en un restaurante (Alvarado, 2019). También es necesario que el gerente sea flexible en caso de que los empleados de la generación *millenial* sean estudiantes (Morales, 2019).

En términos comunicativos los empleados de la generación *millenial* valoran las instrucciones claras y la congruencia del líder entre lo que pide de los empleados y lo que predica con el ejemplo (Carrasco, 2020). La comunicación jerárquica les genera confusión y sentido de estar desinformado por lo que sugieren "uso de tecnología para difundir información" (Carrasco, 2020). También demandan como algo necesario para permanecer en el restaurante buen trato "Para que se queden sería un buen trato" (Romero, 2020).

Lo que los gerentes señalan tratan de aportar a los jóvenes en su paso por el restaurante es recordarles la razón para estar en el restaurante (Morales, 2019). Víctor Ibarra (2020), por su parte señala que busca transmitirles la pasión que él tiene por el servicio a los clientes.

Adicionalmente se tiene que asumir que al contratar a jóvenes se requiere enrolarnos al mundo del servicio a través de capacitación y de que entiendan que en el restaurante siempre hay actividades por hacer ya sea atendiendo a los clientes, preparando el plaqué o haciendo la limpieza (Cornejo, 2019). Es en este proceso de adaptación donde los jóvenes claudican (Cornejo, 2019).

Conclusiones

Los hallazgos de las entrevistas realizadas a gerentes pertenecientes a la generación X y a empleados de la generación X y *millenial* de restaurantes en la ciudad de Puebla, Pue. México es posible afirmar que los empleados de la generación *millenial* perciben que no existe una buena comunicación hacia ellos debido a los siguientes factores:

- La comunicación es jerárquica, sólo tienen información que baja del gerente. Al respecto se valora la

realización de *briefing*, junta de preservicio, aunque también se comentan que no todos los gerentes las llevan a cabo.

- La comunicación se orienta únicamente a temas de eficiencia operativa y productividad en ventas.
- Los empleados de la generación *millenial* perciben que se les adjudican más labores que al personal que ya tiene más tiempo.
- Existe un choque generacional de los empleados de la generación *millenial* con las personas que tienen mayor antigüedad en la organización, que suelen ser empleados de la generación X.
- La concepción de lo que es compromiso laboral de los empleados de la generación *millenial* y de los empleados de la generación X es diferente.
- Los empleados jóvenes verbalizan la necesidad de incorporar los teléfonos móviles para estar informados y comunicados como equipos de trabajo en línea a diferencia de empleados de la generación X.

Como limitantes del presente estudio está la necesidad de incorporar restaurantes de otras ciudades, así como complementar con una metodología cuantitativa. Además, el estudio se puede extender a otras empresas del ámbito de servicios. Como futura línea de investigación se plantea el estudio de programas de mentoría donde los empleados de generación X funjan como instructores expertos que facilitan la adaptación de los empleados de generación *millenial* a la organización mientras que estos últimos pueden compartir su experiencia en temas tecnológicos a los empleados de la generación X en temas que aporten al trabajo en equipo dentro de la organización.

Referencias

Alvarado, R. (25 de noviembre de 2019). Entrevista a profundidad Gerente Sucursal Cadena A Antequera. (M. D. Lozano, Entrevistador)

Burke, R. J., Koyuncu, M., Wolpin, J., Yirik, S., & Koyuncu, K. (2015). Organizational Empowerment Practices, Psychological Empowerment and Work Outcomes Among Frontline Service Employees in Five-Star Turkish Hotels. *Effective Executive, 18*(1), 42-65.

Carrasco, A. (3 de abril de 2020). Entrevista a profundidad anfitrión Cadena A Antequera. (M. D. Lozano, Entrevistador)

Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2008). Research in Industrial and Organizational Psychology From 1963 to 2007: Changes, Choices, and Trends. *Journal of Applied Psychology*, 1062-1081. doi:doi:10.1037/0021-9010.93.5.1062

Cekada, T. (2012). Training a multigenerational workforce. *Proffesional Safety, 57*(3), 40-44.

Cornejo, Ó. (9 de diciembre de 2019). Entrevista a profundidad a anfitrión Cadena A Antequera. (M. D. Lozano, Entrevistador)

Coupland, N., Coupland, J., Giles, H., & Henwood, K. (1988). Accommodating the elderly: Invoking and extending a theory. *Language in Society, 17*, 1-41.

Davidson, M., Mc Phail, R., & Barry, S. (2011). Hospitality HRM: past, present and the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 23*(4), 498-516.

Fustillos, R. A. (2017). *Brecha generacional: diferencia de valores y sus manifestaciones de conflicto entre los miembros de grupos generacionales presentes en la empresa JW Marriot Quito. Tesis de Maestría.* Quito: Universidad Andina Simón Bolívar .

Giles, H., & Smith, P. M. (1979). Accommodation theory: Optimal levels of convergence. En H. Giles, & R. St. Clair, *Language and socialpsychologt* (págs. a5-65). Blackwell.Hancock, I.F. : Oxford.

Haeberle, K., Herzberg, J., & Hobbs, T. (2009). Leading the multigenerational work force. A proactive approach will cultivate employee engagement and productivity. *Healthcare Executive*, 62, 64, 66-7.

Hernández, G. (2020 de marzo de 2020). Entrevista a profundidad gerente Cadena A Portales. (M. D. Lozano, Entrevistador)

Ibarra, V. (31 de octubre de 2019). Entrevista a profundidad gerente en entrenamiento Cadena A Antequera. (M. D. Lozano, Entrevistador)

Lub, X., Bijvank, M. N., Bal, P. M., Blomme, R., & Schalk, R. (2012). Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 24*(4), 553-573.

Mata, F. (6 de marzo de 2020). Entrevista a profundidad hostess Cadena A Portales. (M. D. Lozano, Entrevistador)

Morales, A. (21 de noviembre de 2019). Entrevista a profundidad Subgerente Cadena A Antequera. (M. D. Lozano, Entrevistador)

Myers, K., & Courtney, W. D. (2012). Communication between the Generations. En H. Gilles, C. Gallois, J. Harwood, M. Hewstone,

M. Hogg, S. A. Reid, & J. C. Turner, *The Handbook of Intergroup Communications.* Abingdon: Routledge.

Pérez-Sanchez, R., & Smith-Castro, V. (2008). Comunicación intergeneracional: el cuestionario de percepción de la comunicación intergeneracional (CPCI) en el contexto costarricense. *Interamerican Journal of Psychology, 42*(3), 589-603.

Romero, F. (6 de marzo de 2020). Entrevista a profundidad anfitrión Cadena A Portales. (M. D. Lozano, Entrevistador)

Spiro, C. (2006). Generation Y in the workplace. *Defense AT&L*, 16-19.

Stanley, D. (2010). Multigenerational workforce issues and their implications for leadership in nursing. *Journal of Nursing Management, 18*(7), 846-862.

Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup relations. En W. Austin, & S. (. Worchel, *The social psychology of intergroup relations* (págs. 33-53). Monterrey, CA: Brooks/Cole.

Timo, N., & Davidson, M. C. (2005). A survey of employee relations practices and demographics of MNC chain and domestic luxury hotels in Australia. *Employee Relations, 27*(2), 175-1792.

Toothacker, R., & Taliaferro, D. (2017). A phenomenological study of millennial students and traditional pedagogies. *Journal of Professional Nursing, 3*(5), 345-349.

Valero, M. A. (31 de octubre de 2019). Entrevista a profundidad anfitrión Cadena A Antequera. (M. D. Lozano, Entrevistador)

Williams, A., & Nussbaum, J. F. (2001). *Intergenerational communication across the lifespan.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Zempoaltecatl, R. (11 de diciembre de 2019). Entrevista a profundidad anfitrión Cadena A Antequera. (M. D. Lozano, Entrevistador)

Prevenção de crises de imagem: discurso ou prática organizacional: um estudo de caso da Samarco

Cândice Quincoses[55]
Paula Franceschelli de Aguiar Barros[56]
Tânia Maria de Oliveira Teixeira Pinto[57]

Resumo: O artigo tem como objetivo identificar e compreender como as organizações apropriam-se de estratégias de comunicação para mascarar a realidade e persuadir os públicos de interesse, assim como mostrar os reflexos das crises organizacionais nas comunidades que vivem em locais de risco. Pretende também investigar de que maneira o contexto organizacional afeta os públicos e como a comunicação pode contribuir para construir um cenário organizacional mais justo, humano e preventivo de crises. Como método de pesquisa foi realizado um estudo de caso da empresa Samarco, pertencente ao grupo da mineradora Vale, a fim de identificar o que mudou após o acidente em Mariana, em 2015 - quando a empresa vivenciou uma crise devido ao rompimento da barragem da mineradora e atuou de forma negligente, pouco transparente no repasse das informações e com um manual de riscos desatualizado. Entretanto, em 2019 foi obtida uma licença para que a empresa voltasse a operar em 2020.Observa-se que a sequência de acontecimentos às empresas do grupo

[55] Professora Doutoranda em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista Júlio Mesquita – UNESP. Professora no curso de Relações Públicas na Universidade Estadual de Londrina - UEL e Fundação Escola Comércio Álvares Penteado - FECAP . Brasil. E-mail: candice.quincoses@fecap.br
[56] Professora Doutoranda em Comunicação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC SP. Coordenadora e Professora no curso de Relações Públicas na Fundação Escola Comércio Álvares Penteado – FECAP. Brasil. E-mail: paula.aguiar@fecap.br
[57] Professora Mestre em Comunicação pela Universidade de São Paulo. Bacharel em Jornalismo. Professora nos cursos de Jornalismo e Relações Públicas na Faculdade Cásper Libero e FECAP – Fundação Escola Comércio Alvares Penteado. Brasil. E-mail: tânia.pinto @fecap.br

impactou negativamente na reputação das mineradoras e a perda da credibilidade dessas organizações permanece.

Palavras-chaves: comunicação organizacional estratégica; prevenção de crises de imagem; relacionamentos corporativos; Samarco.

Introdução

As transformações na comunicação das organizações provocadas por fatores tecnológicos, políticos, sociais e econômicos alteraram as ormas de realizar a comunicação. Para responder a essas mudanças, torna-se essencial que as organizações transformem sua comunicaçãode operacional para estratégica, contribuindo para o fortalecimento das relações que impactam na imagem organizacional. E, para isso, é preciso cultivar boas práticas e estabelecer relações sólidas com os públicos mediante uma comunicação dialógica e verdadeira.

Neste sentido, será apresentado alguns conceitos de crise e a importância de um plano de prevenção de crises e os riscos à imagem da organização que podem surgir no espaço offline e potencializarem-se no on-line. De modo geral, as crises iniciam a partir de interesses não ouvidos ou não resolvidos. Elas acontecem porque não foram mapeadas ou controladas em seus estágios iniciais, quando eram riscos que ameaçavam a organização e foram negligenciadas

Percebe-se, ainda, que os públicos utilizam cada vez mais as plataformas virtuais para buscar informações sobre as empresas. Com isso, as organizações ficam mais expostas e suscetíveis às críticas dos públicos. A partir disso, é fundamental manter um discurso organizacional verdadeiro e alinhado as práticas.

Como objeto de estudo, foi feito um levantamento bibliográfico em artigos, portais e um estudo de caso descritivo da empresa Samarco, durante a crise de imagem, em Mariana (MG), com a finalidade de investigar a gestão da crise e o que mudou nas operações da organização desde a catástrofe ambiental.

A comunicação no contexto organizacional

As organizações desempenham uma influência na sociedade, bem como são

essenciais em todos "os aspectos da vida humana" (HALL, 2004, p. 25), portanto é fundamental compreendê-las para entender suas práticas. Elas desempenham "influência cada vez maior sobre as condutas individuais, sobre a natureza, as estruturas socioeconômicas e a cultura, o que as leva a se transformar em elementos-chave das sociedades" (CHANLAT, 1996, p. 41).

À luz dessas questões, as organizações são elementos-chave das sociedades e das transformações sociais. E a comunicação não deve ser uma parte do processo, ou seja, um instrumento das organizações. Ao estudar a comunicação no contexto das organizações percebe-se que mesmo com alguns avanços para a área, ela ainda encontra-se no âmbito instrumental, linear e pouco estratégico. Apesar das organizações tentarem mudar discursos para transformar comportamentos e legitimar seu posicionamento na sociedade. "A pouca reflexão e consciência sobre o protagonismo da comunicação estratégica no âmbito organizacional pode estar relacionada à tradição da administração moderna – de caráter cartesiano e instrumental –, ainda bastante presente no universo empresarial" (Porém, 2018, p. 8).

De acordo com Scroferneker (2006) a comunicação se processa como uma construção social que permeia os símbolos e significados que compreendem as distintas práticas de comportamento organizacional. Concentra-se no processo simbólico pelo qual a realidade organizacional é produzida pela comunicação. Isso quer dizer que, mais que um processo de informação - uma ferramenta - a comunicação representa a relação estabelecida entre os indivíduos.

Sob a ótica relacional a comunicação concebe "um processo de construção conjunta entre interlocutores (sujeitos sociais), com base em discursos (formas simbólicas que trazem as marcas de sua produção, dos sujeitos envolvidos e do contexto), em situações singulares (dentro de um determinado contexto)" (LIMA, 2011, p.118). A mesma autora afirma "a dimensão contextual da comunicação corresponde ao complexo conjunto de circunstâncias nas quais as interações se dão, a algo que é permanentemente criado e recriado pelos sujeitos" (LIMA, 2011, p.118). Portanto,

quando as organizações propagam discursos para tentarem se legitimar na sociedade, elas produzem sentidos nos públicos e estes reagem e interagem com as organizações.

E com as plataformas digitais, a repercussão dos acontecimentos vivenciados pela organização é mais rápida e fluída. "As redes digitais instauram uma forma comunicativa feita de fluxos e de troca de informações de todos para todos" (DI FELICE, 2008, p.53).

Diante disso, a comunicação no contexto organizacional deve assumir uma postura pautada pela transparência das relações, da ética, das boas práticas e uma comunicação dialógica com os públicos. As plataformas "conformam novos discursos, novos modos de relacionamento social e novas formas de representação das empresas no espaço midiático" (LIMA; OLIVEIRA, 2014, p.92).

O relacionamento com os públicos nas organizações:

A relação estabelecida com os públicos precisa ser pautada na confiança e credibilidade. Diante dessa variedade de fluxos, em que diversos públicos - funcionários, consumidores, imprensa, entre outros, de diferentes ambientes de fala, assim como com intenções, objetivos e valores distintos participam da construção da organização. Dessa forma, os sentidos que as empresas disseminam sobre si pode simplesmente se perder se suas práticas não estiverem alinhadas ao discurso.

As plataformas digitais exigem que as conexões estabelecidas sejam baseadas na confiança, respeito e credibilidade da marca. Essas pressuposições tentam fazer com que as empresas estabeleçam relacionamentos mais próximos com os públicos. "Os fluxos relacionais são oportunidades de interação e encontro entre organização e atores sociais" (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 21).

A instantaneidade das relações só é possível quando se conhece – e se respeita – efetivamente os públicos que, do outro lado, está atento a deslizes e não perdoa quem os pratica (BUENO, 2003, p.54). Sendo assim, os públicos estão mais atentos e exigentes e as organizações precisam ser mais transparentes em seus discursos, prestando contas de todas as ações, principalmente daquelas que

possam impactar o meio ambiente e a sociedade.

Com a exposição das marcas nas plataformas, é necessário que exista um monitoramento daquilo que cicurla, bem como um gerenciamento pleno dos comentários, ficando atento aqueles que podem trazer qualquer impacto negativo à imagem da organização. Além do mais, deve-se reconhecer a importância do outro nas relações, pois ele é quem recebe os discursos organizacionais e o interpreta.

Crises organizacionais

As empresas com estratégias de comunicação melhor elaboradas, ou seja, que mantêm um diálogo constante com os públicos de interesse; esclarecem dúvidas; ouvem e respondem eventuais questionamentos dos públicos (funcionários, clientes, comunidade, mídia, entre outros) sobre assuntos relacionados às práticas da organização possuem menos riscos de vivenciarem crises repentinas "[...] cabe ressaltar, neste ponto o único instrumento de comunicação que resolve é a negociação [...] se não é possível a negociação, ou se é possível, mas não chega a bom termo, passa-se a outra fase problemática (SIMÕES, 1995, p.77)".

De modo geral, as crises iniciam a partir de interesses não ouvidos ou não resolvidos. Forni (2010, p. 1) salienta "nenhuma empresa, por mais sólida, admirada e moderna que seja, está imune à crise". Cabe às organizações identificarem os possíveis riscos que podem ocasionar crises, apresentar soluções e investir recursos no que for preciso para evitar o agravamento.

A crise deriva de um problema que não foi bem conduzido, que aumenta e exige então uma atenção e adoção de um planejamento mais específico e detalhado para as situações turbulentas. Este planejamento é esencial para que a marca enfrente esses momentos da melhor forma possível. A crise é uma ruptura violenta com o cotidiano de uma organização, quando acontece, gera forte repercussão na segurança e na vida das pessoas, além de causar forte impacto nos negócios e, pior, na reputação de uma empresa.

Para o ICM — Institute for Crisis Management, instituto norte-americano especializado em planejamento de comunicação e gestão de risco: "Crise

é qualquer acontecimento que estimula grande cobertura da imprensa, com prejuízo grande à organização". Segundo o site Comunique-se, 80% das crises no mundo começam por causas internas, falhas de dentro das próprias incorporações, somente 10% das crises são de causa natural. Para Maristela Maffei, os acontecimentos que geram crise podem ser[58]:

> Vazamentos de petróleo, queda de avião, incêndios; escândalos e corrupção envolvendo órgãos públicos; escândalos financeiros ou brigas familiares; operações de fusão e aquisição de empresas; alvos de investigações públicas ou CPIs (Comissões Parlamentares de Inquérito); empresas com produtos adulterados, falsificados ou com problemas de qualidade; personalidades vítimas de assédio sexual, suborno; empresas questionadas por órgãos reguladores e de defesa de saúde; empresas sob forte ataque da concorrência". (MAFFEI, 2008, p. 110).

A integração da comunicação de uma organização é atividade esencial durante o gerenciamento de uma crise, pois visa a comunicação como um todo, seja antes, durante e após a crise. Geralmente, a assessoria de comunicação corporativa será responsável para administrar a comunicação neste cenário, já que é um "serviço de administração das informações jornalísticas e do seu fluxo, das fontes para os veículos de comunicação e vice-versa" (FENAJ, 2009).

A assessoria de comunicação funciona como um elo entre o veículo de imprensa e a empresa, com o objetivo de transmitir visibilidade, confiança e positividade ao meio social, fazendo com que a empresa tenha uma boa reputação junto ao mercado. Porém, quando a mídia noticia os fatos responsabiliza a natureza pelas catástrofes, ficando pouco claro que diversos momentos esses acontecimentos são ocasionados por pouca transparência da gestão, falhas humanas e inexistência de planejamento preventivo de riscos (BUENO, 2018). O mesmo autor cita que os desastres ambientais são riscos que as organizações correm e podem acontecer.

[58] Gestão de crise: Processos para não manchar a reputação da empresa. Disponível em: https://www.comunique-se.com.br/blog/gestao-de-crise-da-empresa/. Acesso em 10 de setembro de 2020.

Cada empresa, em momentos de crise, aciona seu plano de contingenciamento de crise para tentar minimizar danos à reputação e superar aquela situação desfavorável o mais rápido possível. O jornalista Mário Rosa (2001, p.24) atenta para o cenário que a sociedade mundial vive de interligação da informação: "as crises só existem porque vivemos num mundo tão interligado que um problema que, em princípio, diria respeito a apenas uma empresa ou a uma comunidade distante, pode adquirir imediatamente uma dimensão muito maior".

O planejamento prévio de uma crise previne a empresa do inesperado e aumenta as chances de sobrevivência dela. Porém, "o processo de comunicação, antes, durante e depois da ocorrência das catástrofes ambientais, não tem sido planejado de forma integrada e competente, de modo que não contribui, como era de se esperar, para diminuir os riscos, mitigar as perdas [...] (BUENO, 2018, p. 6).

Neste sentido, as crises ocorrem nas organizações, independentemente de seu tamanho e natureza; é de fato um período de incertezas que geram malefícios para o funcionários, negócio e imagem e reputação. Portanto, estar preparado para vivenciar uma crise na organização é uma necessidade, tendo em vista o poder da internet de levar um problema local a um cenário mundial. Salienta-se que, a imagem e reputação não podem ser desprezadas. Além do mais, quanto maior a exposição negativa da organização, maior o risco de vivenciar uma crise de imagem.

Estudo de Caso Samarco

Este artigo faz um estudo de caso da crise de imagem vivenciada pela mineradora Samarco, no dia 05 de novembro de 2015, logo depois do rompimento da barragem de Fundão. Samarco, pertencente ao grupo da mineradora Vale, a fim de identificar alguns acontecimentos realizado pela organização durante a crise, em Mariana, em 2015 – quando a empresa vivenciou uma crise devido ao rompimento da barragem da mineradora e atuou de forma negligente, pouco transparente no repasse das informações e com um manual de riscos desatualizado e o que mudou após o acidente, quando a empresa teve suas atividades suspensas. Este desastre

causou uma enxurrada de lama que invadiu diversas casas no distrito de Bento Rodrigues, na cidade de Mariana, Minas Gerais, e em outras localidades ao longo do Rio Doce. Como noticiado pelo site de notícias G1:

> A lama chegou ao Rio Doce, que banha diversas cidades mineiras e capixabas, tornando a tragédia mais grave: "Peixes morreram, cidades ficaram sem água e milhares de pessoas perderam seu meio de sustento à medida que os rejeitos de minério tingiam de marrom as águas do Rio Doce até chegar ao mar, no Espírito Santo (G1- 2015).

Fundada em 1977, a empresa de mineração Samarco, é uma parceria entre a Vale S.A. e a anglo-australiana BHP Billiton. Com sede em Minas Gerais e Espírito Santo, o principal produto da empresa são pelotas de minério de ferro, comercializadas para diversas siderúrgicas em escala internacional. No dia da tragédia, os principais veículos de comunicação do país noticiaram que duas barragens da Samarco haviam se rompido, um dia depois, a assessoria da empresa informou que, somente a barragem de Fundão havia se rompido, a barragem de Santarém tinha transbordado, e que, juntamente com a barragem de Germano (a terceira de responsabilidade da mineradora), já estavam sendo monitoradas para qualquer risco de rompimento.

No dia 05 de novembro, a Samarco divulgou um depoimento em vídeo de seu diretor-presidente, Ricardo Vescovi, sobre o acidente. Essa ação marca início do processo de gerenciamento da imagem, bem como uma tentativa de humanizar a marca.

> Sou Ricardo Vescovi, presidente da Samarco Mineração e vim a público, lamentavelmente, falar sobre o rompimento das nossas barragens, denominadas barragens de Fundão e Santarém, que ficam na unidade industrial de Germano, localizada nos municípios de Mariana eOuro Preto. [...] A Samarco, imediatamente, acionou o seu plano emergencial de barragens, colocando em ação, juntamente com defesa civil, o corpo de bombeiros, polícia militar e outras instituições competentes, todas as ações previstas nesse plano e mobilizando todos, absolutamente todos os esforços necessários para priorizar o atendimento e a integridade das pessoas que estavam trabalhando no local ou que residem próximo às barragens. Igualmente, nós não estamos medindo esforços para a

> contenção de danos ambientais. [...] (YOUTUBE, Samarco Mineração, 2015).[59]

O discurso do diretor-presidente da companhia foi caracterizado por elementos emocionais, mas cabe salientar que esse discurso não recupera as diversas vidas perdidas, tampouco o prejuízo vivenciado pelas famílias que residiam no local e os males ocasionados ao meio ambiente. Além do mais, o vídeo repercutiu nas plataformas e foi visualizado por 67.896 indivíduos no Youtube, porém os comentários dos públicos foram desativados, denotando omissão das informações e falta de transparência para estabelecer uma comunicação mais dialógica. Foi um acerto trazer o porta-voz mais importante da empresa para esclarecer os fatos junto ao público, no entanto, seu despreparo e falta de intimidade com a crise foram evidentes. Aparentemente o discurso demonstrou clareza nas informações,mas não quer dizer que o verdadeiro motivo pelo qual ocorreu o acidente ficou claro e foi revelado.Além disso, após alguns meses da catástrofe, o Ministério Público solicitou para a Justiça Federal a prisão de Vescovi.

A assessoria de comunicação da empresa centralizou todas as informações no site Samarco, divulgando fotos, vídeos, mapas e informações sobre as suas barragens e o desastre. Uma sala de imprensa virtual também foi criada, com a divulgação de boletins oficiais e releases na época e, ainda disponíveis para consulta. Entre estes informativos é possível consultar também os processos sofridos pela empresa na justiça brasileira. Os comunicados, na época, não tinham uma periodicidade recorrente. A empresa divulgou também a assinatura de um Termo de Ajustamento de Conduta com o Ministério Público de Minas Gerais e Espírito Santo, comprometendo-se a não dispensar seus funcionários. Não se pode negar que a atitude foi um esforço da empresa em preservar sua boa imagem para a força de trabalho.

Entretanto, anteriormente ao ocorrido, se houvesse uma preocupação com a equipe, a empresa teria um plano de prevenção de crises atualizado com os

[59] YOUTUBE. Comunicado àsociedade do Diretor-presidente da Samarco. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=D3HZvIMj8Mk>. Acesso em: 01. Maio.2020

pontos de riscos mapeados bem como com os cuidados e atitudes necessárias para cada risco diagnosticado. Esse plano, quando elaborado com antecedência e disseminado entre os possíveis sujeitos envolvidos poderia evitar quaisquer danos aos funcionários, comunidade e meio ambiente,e, provavelmente, minimizaria o desastre.

A Samarco realizou coletiva de imprensa no dia 29 de agosto de 2016, dez meses após a tragédia, para mostrar os resultados de uma investigação externa, contratada pela empresa, sobre o rompimento da barragem de Fundão. Os diversos estudos sobre gerenciamento de crise apontam que a rapidez em uma resposta é essencial. Nestes casos, mesmo sem ter todas as respostas, a Samarco deveria ter divulgado as informações sobre a tragédia antes e não ter esperado a conclusão dos estudos.A Samarco sempre usou a imprensa como sua aliada para tentar amenizar a situação, mas não conseguiu evitar que a empresa sofresse uma crise de imagem. Em 2016, os comunicados passaram a divulgar informações da empresa, sem se assumir como responsável pelo ocorrido.

Bueno divide os riscos organizacionais em dois tipos: "exógenos e endógenos". Para ele, os exógenos dizem respeito a acontecimentos naturais que não tem-se controle (tsunamis, terremotos, etc) e os endógenos relacionados à falhas da prática da alta administração como, ausência de planejamento, negligência da alta administração na condução das empresas, entre outros (incêndios, rompimento de barragens que ocorrem devido a falta de manutenção nos equipamentos, etc) (BUENO, 2017).

A companhia também desenvolveu uma campanha "É sempre bom olhar para todos os lados"[60], apresentando o depoimento de vários funcionários sobre o ocorrido, em um tom de solidariedade, com o propósito de mostrar uma Samarco engajada na reparação dos danos causados. Na propaganda, a funcionária Luciana Souza fala de sua disposição em ajudar os atingidos, com a legenda: "99,7% das famílias desabrigadas estão acomodadas em casas".

[60] YOUTUBE. É Sempre bom olhar para todos os lados – Samarco histórias. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=oaZYpRMr2C0. Acesso em: Acesso em: 01. Maio. 2020.

A peça mostra o rosto da funcionária ao invés de mostrar as casas em que os desabrigados estariam alocados. Entretanto, esta peça era mais uma tentativa da Samarco em mostrar sua responsabilidade com o acontecimento e uma tentativa de humanizar a marca, ficando impune ao ocorrido. "Com o surgimento e a implantação dos programas de responsabilidade social e de sustentabilidade, ainda há muitas organizações nas quais a questão da humanização e valorização das pessoas não passa de um discurso". (KUNSCH, 2016, p. 51).

Com a participação dos indivíduos por meio das mídia sociais os desafios são maiores, pois possibilita várias indagações em tempo real. Quando a crise surge, reforça algum problema existente que não foi resolvido, nem antecipado. O discurso organizacional é comparado com o promovido pela mídia e dos públicos, que cobram transparência e esclarecimentos nas plataformas. Todas essas manifestações impactam na imagem e reputação dela.

Logo após esses acontecimentos, a mineradora Samarco teve suas atividades suspensas em Mariana, na região Central de Minas, desde novembro de 2015, e para retornar as atividades deveria apresentar um novo projeto de operação. Em 2019, aconteceu o desastre, em Brumadinho, mais uma reincidência do grupo Vale. Observa-se que ambição dos grandes grupos de mineradoras tem impactado no meio ambiente e em vidas humanas.

Para completar, na sequência, foi divulgada nota na mídia informando que devido a obtenção da licença de operação corretiva (LOC)[61], liberada pelo Conselho Estadual de Política Ambiental, a Samarco voltaria a operar na região até o final de 2020, declarou o diretor-presidente da Vale, Eduardo Bartolomeo.

Lembrando que em 2017, a empresa obteve uma licença para realizar obras no local e desenvolver uma nova forma de extrair o minério de ferro. A partir disso, eles desenvolveram uma cava,

[61] Samarco recebe última licença para voltar a operar e prevê retomada em 2020. Acesso em maio de 2020. Disponível em: https://valor.globo.com/empresas/noticia/2019/10/25/samarco-recebe-licenca-de-orgao-ambiental-de-mg-e-pode-voltar-a-operar.html

conhecida por Alegria Sul. Segundo o secretário do Meio Ambiente, Germano Vieira, de Minas Gerais (MG) "a cava tem uma segurança geotécnica completamente diferente de uma barragem". Destaca-se ainda, que isso ocorre após os desastres vivenciados pela mineradora Vale, em Brumadinho.

Observam-se os impactos que podem ser ocasionados a região que se situa a mineradora, por exemplo, os riscos a mão de obra, os danos ao meio ambiente, famílias afetadas novamente por operações em locais de risco, entre outros. Além das recompensas que muitas famílias recebem ao serem convidadas para se retirarem de suas casas para que a mineradoras possam operar naquela região. Portanto, os apontamentos mostram que não estão claras as tramitações que acontecem no cenário jurídico, ambiental, técnico, etc, denotando que os interesses das organizações sempre se sobressaem acima de tudo.

É importante salientar, que os discursos propagados pela organização durante a crise de imagem e a possibilidade de retorno das operações não deixa claro se a empresa de fato está preparada para operar com segurança, ou, se a atuação voltará a explorar os recursos minerais demasiadamente. Esses impactos ao meio ambiente se dão devido a expansão desenfreada do negócio, refletindo num acúmulo de capital, poder e com interesses financeiros acima de vidas.

Considerações finais

A sequência de acontecimentos às empresas do grupo impactou negativamente na reputação das mineradoras e a perda da credibilidade dessas organizações permanece considerando a relação verificada entre discursos organizacionais, notas na mídia e interações realizadas entre a organização e os públicos. Tendo em vista que a organização é composta por sujeitos, que a comunicação é produtora delas e num contexto midiatizado a comunicação organizacional precisa ser mais estratégica e reconhecer a importância das relações, da transparência das informações e da prestação de contas para a sociedade, uma vez que isso interfere na legitimação dela no mercado.

Dessa forma, deve-se reconhecer as características sociais que influenciam os

discursos das organizações e as pressionam para assumirem posturas não apenas em situação de crise, mas também nas decisões e ações do cotidiano organizacional. A danificação do meio ambiente não é recente, ela cresceu na medida em que houve um aumento na produção das empresas e no consumo de bens naturais; no entanto, esse crescimento não foi planejado, contribuindo para que alguns recursos naturais se tornassem cada vez mais escassos.

A procura descomedida pelo alcance de lucros das organizações e a destruição do meio ambiente terão que ser cada vez mais evitados. Torna-se cada vez mais necessário um planejamento preventivo de crises e responsável, com a consciência de que estão lidando com vidas. Manter boas práticas de sustentabilidade, responsabilidade com os públicos é essencial para a sobrevivência das organizações; entretanto, estas ações devem de fato ser cumpridas, sem mascaramento ético, sem discurso, sem manipulação da informação, e com práticas coerentes que respeitem o ser humano e sejam comprometidas com o ecossistema.

Referências Bibliográficas

BALANÇO DE AÇÕES. Disponível em: http://www.samarco.com/2016/12/02/confira-o-desenvolvimento-das-acoes-de-reparacao-apos-um-ano-do-rompimento-da-barragem-de-fundao/. Acesso em: 01. Maio.2020.

BUENO, Wilson da Costa. A cobertura jornalística de catástrofes ambientais: entre a vigilância e a espetacularização da noticia. Disponível em: https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/CSO/article/view/6974

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação empresarial: teoria e pesquisa. São Paulo. Manole, 2003. COMUNIQUE-SE. Disponível em: https://www.comunique-se.com.br/blog/gestao-de-crise-da-empresa/. Acesso em: 01. Maio.2020.

CRISIS CONSULTANT. Disponível em: https://crisisconsultant.com/. Acessoem: 01. Maio.2020.

FENAJ. Disponível em: https://fenaj.org.br/wp-content/uploads/2016/08/codigo_de_etica_dos_jornalistas_brasileiros-1.pdf. Acesso em: 01. Maio.2020.

FELLICE, M. Di. Do público para as redes: a comunicação digital e as novas formas de participação social. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge. Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia. São Paulo: Atlas, 2002. G1-Portal de notícia Globo. Disponível em: https://g1.globo.com/mg/minas-gerais/noticia/2019/01/25/ha-3-anos-rompimento-de-barragem-de-mariana-causou-maior-desastre-ambiental-do-pais-e-matou-19-pessoas.ghtml>. Acesso em: 01. Maio.2020.

HALL, Richard. Organizações: estrutura e processos. (Trad.. Wilma Ribeiro. 3ed. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 2004.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação Organizacional estratégica: Aportes conceituais e aplicado. São Paulo: Summus, 2016.

LIMA, Fábia Pereira; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Propostas Conceituais para Comunicação no

Contexto Organizacional. Rio de Janeiro: Difusão, 2012.

LIMA, Fábia Pereira; Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In.: Oliveira, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. Interfaces e tendências da comunicação.São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

MAFFEI, Maristela. Assessoria de imprensa: como se relacionar com a mídia. 3. ed. São Paulo: Contexto, 2008.

MARCONI, Joe. Marketing em momentos de crise. Tradução: Maria Whitaker Ribeiro Nolf; Revisão técnica: Arão Sapiro e Prof. José Eduardo Prestes Alves. Título original: Crises Marketing. São Paulo: MAKRON Books, 2000.

ROSA, Mário. A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem. 1. ed. São Paulo: Gente, 2001.

ROSA, Mário. A Era do Escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem. 1. ed. São Paulo: Geração, 2003.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. O que é comunicação estratégica nas organizações?. São Paulo: Paulus, 2007.

PORÉM, Maria Eugênia. Comunicação estratégica e inovação em micro e pequenas empresas (MPE) sob a ótica de Agentes Locais de Inovação (ALI). Disponível em:

https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/4961.

SAMARCO. Site institucional da empresa. Disponível em: http://www.samarco.com/. Acesso em: 01. Maio.2020. Samarco recebe última licença para voltar a operar e prevê retomada em 2020. Disponível em: https://valor.globo.com/empresas/noticia/2019/10/25/samarco-recebe-licenca-de-orgao-ambiental-de-mg-e-pode-voltar-a-operar.ghtml. Acesso em: 06 de dez.2019.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. Disponível em: https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3392. Acesso em: 5 de dez.2019.

SIMÕES, Roberto José Porto. Relações Públicas: função política. São Paulo: Summus, 1995 THE FUNDÃO TAILINGS DAM INVESTIGATION. Disponível em: http://fundaoinvestigation.com/. Acesso em: 01. Maio.2020.

WOLTON, Dominique. É preciso salvar a comunicação. Trad. Vanise Pereira Dresch. São Paulo: Paulus, 2006.

A voz dos atingidos em busca de direitos: narrativa e aspectos comunicacionais do movimento de ocupação do escritório da Fundação Renova

La voz de los afectados en busca de derechos: aspectos narrativos y comunicativos del movimiento de ocupación de la oficina de la Fundación Renova

The voice of the affected in search of rights: narrative and communicational aspects of the occupation movement of the Renova Foundation office

Ivone de Lourdes Oliveira[62]
Marlene Pereira Machado[63]

Resumen: Tendo como referencial teórico o conceito de dissenso da filosofia política de Rancière, busca-se nesse artigo analisar o movimento de ocupação do escritório da Fundação Renova, em Mariana (MG), realizado em junho de 2019 pelos atingidos da barragem de Fundão, da mineradora Samarco, na luta pela reivindicação de seus direitos. Além da revisão bibliográfica, a metodologia é de carácter qualitativo e utilizamos a técnica de entrevistas em profundidade para pensar os aspectos comunicativos que marcaram a narrativa de tal movimento. Para isso foi desenvolvida a análise de conteúdo das entrevistas.

Palabras Clave: Comunicação 1, Dissenso 2, Diálogo 3.

[62] Professora do Programa de Pós-graduação em Comunicação Social da PUC Minas. Doutora em Comunicação e Cultura pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Pós-doutora pela Université de Toulouse – PaulSabatier, França. Brasil. ivonepucmg@gmail.com

[63] Doutoranda em Comunicação na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG – Bolsista Capes/Proex), Mestre em Comunicação pelo Programa de Pós-graduação em Comunicação Social – Interações Midiáticas da PUC-Minas, Jornalista. Brasil. marlenemachadobh@hotmail.com

Abstract: Having as a theoretical reference the concept of dissent in Rancière's political philosophy, this article seeks to analyze the occupation of the Renova Foundation office in Mariana (MG), conducted in June 2019 by those affected by the Fundão dam, which belongs to Samarco, in the struggle for the claim of their rights.

Key words: Communication 1, Dissent 2, Dialogue 3.

Introdução

As comunidades vizinhas às minas de minério de ferro instaladas em Minas Gerais vivem um momento dramático. Em quatro anos, duas barragens[64] se romperam, a primeira em Mariana (2015) e a segunda em Brumadinho (2019), e quase 300 pessoas morrreram. Os rompimentos das barragens são acontecimentos em processo, que se desdobram em embates entre a mineradora e os grupos sociais e mobiliza a opinião pública. Neste contexto, elegeu-se para análise a ocupação da Fundação Renova[65], ocorrida em junho de 2019, com duração de 23 dias e participação de cerca de 120 pessoas para cobrar a resolução de 19 reivindicações[66] relativas à reparação de danos provocados pelo rompimento da barragem da Samarco.

A análise parte do conceito de dissenso da filosofia política de Rancière (1996a, 1996b), como nomeação de um dano em uma cena dissensual, revelando falta de oportunidades iguais aos sujeitos, que não são considerados pertencentes a uma comunidade (os "sem-parte"), com limites à participação ao comum. A perspectiva do filósofo nos abre uma potente chave de leitura para compreender a ocupação, uma vez que tal iniciativa provocou uma ruptura

[64] Os dois rompimentos ocorreram em estruturas pertencentes à mineradora Vale, uma das principais empresas de mineração do mundo. O primeiro rompimento, em novembro de 2015, foi da barragem de Fundão, na empresa Samarco, uma joint-venture da Vale com a anglo-australiana BHP Billiton; a segunda estrutura a se romper, em janeiro de 2019, foi a da Barragem 1, da Mina Córrego do Feijão, controlada pela Vale.

[65] Renova é uma Fundação criada em 2016, por determinação do Governo Federal, com recursos financeiros das empresas controladoras da Samarco (Vale S/A e BHP Billiton), com o objetivo de recuperação e reparação dos impactos decorrentes do rompimento da barragem em Mariana.

[66] As reivindicações apresentadas pelos atingidos motivaram a ocupação da Renova por 23 dias. As principais reivindicações foram: 1- Aceite por parte da Fundação Renova da proposta de compensação e conversão proposta pelos atingidos e pela assessoria técnica para o reassentamento familiar em Mariana; 2- Agilidade no reassentamento familiar de todas as famílias que já indicaram terreno de interesse, em Mariana; 3- Liberação de recurso e reconhecimento da matriz de danos construída pelos atingidos e assessoria técnica em Mariana; 4- Agilidade na construção dos reassentamentos coletivos, com cumprimento do prazo estipulado pela justiça em Mariana; 5- Agilidade na apresentação de proposta indenizatória para os atingidos que assim desejarem; 6- Reconhecimento de Acaiaca como município atingido.

na forma como vinha se dando a relação entre os atingidos e a organização. De acordo com Marques (2014), a criação de cenas polêmicas refere-se "a capacidades enunciativas e demonstrativas de reconfigurar a relação entre o visível e o invisível, entre a norma e o fato, entre o dizível e o silenciável, entre discursos e corpo." (p. 53)

Busca-se, neste artigo, analisar os pontos que marcam a narrativa dos atingidos no processo de invasão da sede da Fundação Renova, em Mariana, e considera-se o movimento como engajamento político, a partir do momento em que os atingidos ocupam o escritório, transformando-o numa ação que reivindica espaço para expor a voz calada e submetida a muitas dores e inseguranças. Interessa-nos compreender a narrativa desses sujeitos e os aspectos comunicacionais presentes na tentativa de estabelecer um diálogo com a organização.

O artigo está estruturado em duas partes. Primeiramente, desenvolve-se o conceito de dissenso e na segunda parte, identifica-se os aspectos comunicacionais por meio dos depoimentos de oito atingidos entrevistados, moradores dos municípios de Mariana, Acaiaca e Barra Longa, que representam, principalmente, moradores que viviam em Bento Rodrigues, destruído pela lama de rejeito, garimpeiros e pescadores que tiravam dos rios Carmo e Gualaxo o sustento para sua famílias.

Quadro contextual das tragédias

O Estado de Minas Gerais tem na sua história a indústria da mineração como uma forte marca cultural e social, além de representar uma das suas principais atividades econômicas. O setor minerário representa 4,3% do Produto Interno Bruto (PIB) de Minas Gerais[67], entretanto essa indústria extrativista também traz consigo a representação de tragédias humanas e socioambientais do país. O rompimento da barragem de Fundão deu início ao ciclo recente de tragédias. Por conta dele, milhares de pessoas ficaram sem água e sem trabalho nos estados de Minas Gerais e Espírito Santo e os moradores de comunidades mais próximas à unidade industrial da Samarco tiveram suas casas destruídas. Dezenove pessoas morreram.

[67] Produto Interno Bruto (PIB) 2019, ano de referência 2017. Fundação João Pinheiro. Disponível em www.fjp.mg.gov.br.

A Fundação Renova foi criada em 2016 para reparar todos os danos ambientais, morais, humanos e econômicos provocados pelo rompimento da barragem, especialmente o compromisso de construir uma nova vila habitacional com casas para os desabrigados. No entanto, até o momento (2020) não cumpriu o combinado. Com mais de três anos de atraso, ainda não foi entregue o assentamento e essa é uma das razões da ocupação do escritório da Fundação Renova. A maior parte dos atingidos que aguardam suas casas estão em hotéis ou em casas alugadas pela Samarco na cidade de Mariana e enfrentam animosidade dos moradores do município, que lhes atribuem as dificuldades para a Samarco obter a autorização para retomar suas atividades industriais, suspensas depois da tragédia. Os royalties pagos pela mineração são a principal fonte de arrecadação de Mariana e a atividade é também a principal fonte de emprego da região.

Outro acontecimento que incentivou os atingidos a lutarem pelos seus direitos e a soltarem sua voz, ainda invisível, foi o rompimento da segunda barragem, localizada em Brumadinho, na Região Metropolitana de Belo Horizonte, também da mineradora Vale, em 2019. Essa tragédia, que se deu três anos após o rompimento da primeira barragem, deixou um rastro de destruição com 259 mortes e 11 desaparecidos. Foram 12 milhões de metros cúbicos de rejeitos despejados no Rio Paraopeba, afluente do Rio São Francisco. A tragédia em Brumadinho gerou protestos contra a Vale em diversas cidades de Minas Gerais, em outros estados do Brasil, incluindo a sede da Vale, na cidade do Rio de Janeiro e no exterior. Parece-nos que este acontecimento animou os atingidos pelo rompimento da barragem de Mariana a mostrarem para a sociedade sua insatisfação com a indolência da Fundação em resolver as questões humanas, sociais, econômicas e ambientais causadas pela Samarco, motivo pelo qual foi criada.

Fundação Renova: pivô das reclamações

A Fundação Renova[68], pivô das reclamações dos atingidos, foi criada em agosto de 2016, por determinação do Governo Federal, com recursos financeiros das empresas mineradoras controladoras

[68] Fundação Renova. Disponível em: www.fundacaorenova.org/.

da Samarco para recuperar e reparar os impactos decorrentes do rompimento da barragem do Fundão no que diz respeito aos danos ambientais, sociais, humanos e econômicos. É uma organização sem fins lucrativos, resultado de um compromisso jurídico denominado Termo de Transação e Ajustamento de Conduta (TTAC) e se estrutura em três eixos temáticos - pessoas e comunidade; terra e água; e reconstrução e infraestrutura -, que se desdobram em 42 programas desenvolvidos no percurso de cerca de 700 quilômetros de áreas impactadas ao longo no Rio Doce e afluentes em Minas Gerais e no Espírito Santo. É importante destacar dentre esses programas, o de Diálogo, Comunicação e Participação Social por tratar diretamente com os problemas das pessoas. De acordo com o site "o diálogo está no centro da nossa forma de atuar para garantir que se tenha acesso à informação ampla, transparente, completa e pública, em linguagem acessível" (https://www.fundacaorenova.org/).

A Fundação Renova emprega cerca de sete mil pessoas, entre empregados e consultores de diversas áreas do conhecimento. Sua gestão é desenvolvida a partir de um modelo de governança específico que reúne mais de 70 entidades. "As respostas para cada desafio são obtidas em conjunto, sendo que nenhuma parte envolvida tem controle sobre a decisão", informa o site da organização. A implantação das ações de reparação de danos sofre com atrasos significativos, apesar do fundo de aproximadamente R$ 20 bilhões. A lentidão e os atrasos constantes na resolução dos problemas são atribuídos pela organização à atuação desordenada dos vários atores sociais no Conselho Interfederativo (CIF), composto pelo Ministério Público de Minas Gerais, ONGs, órgãos federais e estaduais ligados ao meio ambiente, comunidade dos atingidos dentre outros. Apesar do diálogo e da construção coletiva serem valores considerados fundantes na gestão da organização, como registrado no site (https://www.fundacaorenova.org/), as comunidades dos atingidos destacam a dificuldade da organização executar o que foi acordado com eles, nos termos de compromisso estabelecidos, e cumprir o prazo de entrega das vilas construídas para poderem retomar o cotidiano e recomeçar suas vidas, até o momento provisórias e precárias.

Motivados pelos atrasos, morosidade na tomada de decisões e a falta de espaço e voz nas negociações, 120 atingidos dos municípios de Mariana, Barra Longa e Acaiaca, ocuparam o escritório da Fundação Renova, em Mariana, no dia 3 de junho de 2019. Foram 23 dias de protestos. Dentre as principais reivindicações estavam os atrasos na entrega das vilas, reassentamentos e a situação dos garimpeiros e pescadores, que perderam seu meio de trabalho e ainda não tem reconhecido o direito ao auxílio emergencial.

Do outro lado, a Fundação Renova, em resposta às reivindicações, declarou em seu site que sua "atuação é pautada pelo respeito a todas as pessoas com as quais se relaciona ao longo do processo da reparação, zelando sempre pela integridade de seus colaboradores, atingidos e demais atores envolvidos" e que considera legítima a manifestação popular pacífica, coletiva ou individual, mas discorda da ocupação do seu escritório, por "impactar diretamente na condução das ações de reparação, tornando o ambiente desfavorável ao diálogo" (https://www.fundacaorenova.org/). A organização justificou-se afirmando que sua equipe de Diálogo conta com mais de 90 profissionais dedicados à execução das atividades e que já foram realizadas 3.500 reuniões com a comunidade em todo o território atingido, contabilizando cerca de 97,5 mil presenças. Conta, também, com canais permanentes de comunicação e interação com a sociedade por meio de espaços fixos, virtuais e central 0800. Em entrevista ao Jornal O Tempo[69], três dias antes do início da ocupação, o então presidente da Fundação Renova Roberto Waak admitiu ineficiência nos serviços prestados pela organização e atribuíu o problema ao modelo de gestão participativa, mas, ao mesmo tempo, declarou que acredita que o modelo de governança tem de ser participativo e que "é um aprendizado da sociedade inteira, que partiu de uma situação dramática, de conflito". (Jornal O Tempo – 31/05/2019)

O presidente da Fundação ainda declarou que a definição dos critérios do assentamento foi discutida com os atingidos e que tal processo gerou demora nas decisões tomadas: "Não estou dizendo que a

[69] Jornal O Tempo – 31/05/2019. Disponível em: https://www.otempo.com.br/economia/presidente-da-renova-diz-que-funda%C3%A7%C3%A3o-tem-inefici%C3%AAncia-mas-%C3%A9-a-solu%C3%A7%C3%A3o-1.2188762.

responsabilidade não é da Fundação. É responsabilidade da Fundação, ela existe para isso. Não estou dizendo que esse tempo é aceitável" (Jornal O Tempo – 31/05/2019), mas quando se opta por um modelo participativo de gestão, afirmou o executivo, é preciso considerar a opinião do outro, a dinâmica das negociações e, por isso, os atrasos aconteceram. Segundo ele, a construção de uma relação dialógica, a partir de uma situação de conflito, não é algo "trivial" e exige muita determinação, trabalho e aprendizado. O trabalho participativo é a melhor solução e há, por parte da Fundação, um profundo respeito ao desejo dos atingidos no processo de reparação de danos, observou.

Dissenso: os atingidos como os "sem parte"

O que há na natureza das reivindicações que levou os atingidos a ocuparem o escritório da Fundação Renova em Mariana? Apelo para que suas vozes fossem ouvidas e validadas? A despeito do Programa de diálogo, comunicação e participação social que a organização mantém para se relacionar com os atingidos, observa-se que a demora em resolver a questão fundamental da moradia e outros aspectos para a sobrevivência dos grupos sociais atingidos provocou uma fissura no relacionamento, agravada pela ausência de explicações e conversas mais dialogais. Daí surge o movimento de invasão que entende-se como dissenso (Rancière, 1996b).

Para Rancière (1996b), esses momentos de embates e aparição dos sujeitos buscam alterar uma ordem, sugerindo novos contextos e processos mais igualitários e justos, que se estabelecem quando sujeitos que não eram considerados interlocutores emergem e promovem a reorientação dos movimentos que constituem o mundo comum já dado. O dissenso é um conceito norteador para o filósofo que o compreende como "a ruptura nas formas sensíveis da comunidade. Ele tem efeito ao interromper uma lógica de dominação suposta natural, vivida como natural". (Rancière, 1996b, p. 370).

Conforme o referido autor, o dissenso é um conflito sobre a organização do sensível no mundo em comum. Há duas formas da partilha do sensível: a polícia e a política, opostas em seus princípios, mas interligadas em seu funcionamento, como acentua Marques (2014). Ambas

determinam a dinâmica de uma comunidade.

> Existe política porque aqueles que não têm direito de ser contados como seres falantes conseguem ser contados, e instituem uma comunidade pelo fato de colocarem em comum o dano que nada mais é que o próprio enfrentamento, a contradição de dois mundos alojados num só: o mundo em que estão e aquele em que não estão, o mundo onde há algo "entre" eles e aqueles que não os conhecem como seres falantes e contáveis e o mundo onde não há nada" (Rancière, 1996a, p. 40)

A polícia define a parcela ou a ausência de parcela das partes. A polícia seria então "uma ordem dos corpos que define as divisões entre os modos do fazer, os modos de ser e os modos do dizer, que faz que tais corpos sejam designados por seu nome para tal lugar e tal tarefa". (Rancière, 1996a, p. 42). Nesse sentido, "é uma ordem do visível e do dizível que faz com que essa atividade seja visível e outra não ou seja, que essa palavra seja entendida como discurso e outra como ruído" (Rancière, 1996a, p. 42).

Ainda na caracterização de polícia e política, considera-se o caráter perturbador da política, "sua capacidade de romper a ordem mudando o modo como as coisas são vistas, isto é, interferindo na distribuição do sensível", como observado por Côrrea (2019, p. 118). Nesse sentido, "a política é relacionada à estética, consistindo na emergência pública daqueles que não tinham voz para participarem do trabalho poético, criativo e intelectual." A polícia, por sua vez, "define a distribuição hierárquica na qual indivíduos têm lugares específicos e determinados". (Côrrea, 2019, p. 118).

Em resumo, não se trata de dizer que "a política é boa e a polícia má, sendo dever da política acabar com a polícia", como observa Marques (2013, p. 128). Trata-se, de "duas formas de partilha do sensível", sendo que ambas, polícia e política, expressariam a existência conflitiva de "dois mundos". Para melhor compreensão, Marques (2013, pp. 128-129), citando Chambers (2011) aponta que o primeiro mundo "impõe uma lógica da invisibilidade e da concordância (consenso), enquanto o segundo", como observa a autora, "se revela para dar visibilidade, ampliar os horizontes de possíveis e para renomear/requalificar espaços e aquilo que neles se dá a ver, a fazer e a escutar."

> De modo geral, a política seria responsável por perturbar a forma policial de partilha do sensível, que define a inscrição dos sujeitos em comunidade a partir de uma determinada distribuição de qualificações, espaços e competências. Essa perturbação estaria a cargo dos "sem-parte" que, ao nomearem um dano (sua ausência de espaço e de palavra na ordem policial), trariam o conflito e o dissenso à baila, desafiando as pressões policiais que não cessam de fazer desaparecer qualquer lampejo de resistência política. (Marques, 2013, p. 130).

Marques (2013) lembra que ao "se engajarem num ato político, os 'sem parte' desregulam e transformam as representações usuais que definem espaços, parcelas e modos de ordenamento e classificação" (Marques, 2013, p. 132). Em continuidade a esse pensamento, a autora nos lembra que a possibilidade de os "sem-parte" criarem cenas conflituosas dentro de cenas hegemônicas acontece "quando o dissenso (desentendimento) consegue perturbar a ordem consensual da polícia" (Marques, 2013, p.135).

Ainda de acordo com Marques, a filosofia política de Rancière teria seus traços demarcados a partir da forma como o autor relaciona as noções de dano, dissenso (desentendimento) e desidentificação (subjetivação política). Nesse sentido, a proposta política de Rancière poderia ser estruturada da seguinte forma:

> há política quando um dano é nomeado e tratado em uma cena dissensual por sujeitos que não são vistos como pertencentes a uma comunidade ("sem-parte") e que, ao se inscreverem nessa cena e performarem o dano, verificam se existe igualdade em relação aos demais e, nesse processo, constituem-se como sujeitos políticos, afastando-se de identidades e definições impostas que lhes colocam limites para a participação ao comum (Marques, 2014, pp. 53-54)

Por meio da partilha do sensível é possível ver quem pode tomar parte no comum "em função daquilo que faz, do tempo e do espaço em que essa atividade se exerce" (Rancière, 2009, p. 16). A situação nos remete ao papel dos atingidos nas negociações com a Fundação para reparar e resolver as ações pendentes e que interferem na vida cotidiana e política das pessoas. "Ter essa ou aquela 'ocupação' define competências ou incompetências para o comum. Define o fato

de ser ou não visível num espaço comum, dotado de uma palavra comum." (Rancière, 2009, p. 16).

A voz dos atingidos pelos direitos

Com a ocupação do escritório da Fundação Renova, o real objeto do conflito político é a busca pelos atingidos para potencializarem suas vozes, alterando uma narrativa já dada, como declara um dos participantes do movimento: "Manifestar é uma forma de mostrar para todo mundo nossa insatisfação e o desrespeito com que a empresa nos trata" (Entrevistado 4[70]). Para ele, que morava em Bento Rodrigues (a comunidade que foi destruída pela lama), as conquistas até agora são resultado de manifestação e luta. "Se a gente ficar calado, não recebe nada, os direitos vão por água abaixo. Eles tiraram tudo da gente. Perdi minha casa, minha história, meus vizinhos, meus amigos" (Entrevistado 4)

Ainda, conforme outro entrevistado, "a redução das possibilidades de participação enseja não só o agravamento de vulnerabilidades desencadeadas pelo desastre, mas a marginalização das mobilizações locais dos atingidos" (Entrevistado 8). Para ele, a ocupação é uma forma de resistência e, no caso, ela se deu após esgotadas as possibilidades de diálogo. "A Renova gosta de dizer que conversa com os atingidos. Ela apresenta sua proposta. Mas, não dialoga. A justiça fica do lado de quem detém o poder e o capital. O processo de reparação é injusto, violento, desumano" (Entrevistado 8). Esse entrevistado, que perdeu sua casa na zona rural, declara que os atingidos não têm tempo de chorar os mortos. "Temos que fazer do luto nossa luta. A barragem se rompe, leva toda a nossa história, a nossa identidade, a nossa casa. E você tem que continuar lutando, para tentar reparar suas perdas. " (Entrevistado 8). Portanto, ele não vê outro caminho que não seja o enfrentamento. "Ocupamos o escritório da Renova, e nem por isso o diálogo foi facilitado. É um desgaste muito grande para nós, atingidos, e para o nosso movimento." (Entrevistado 8).

A ocupação do escritório da Renova em Mariana foi uma decisão pelo enfrentamento. Segundo o Entrevistado 2, "a empresa não

[70] Para garantirmos a preservação do anonimato das pessoas selecionadas para as entrevistas, decidimos identificá-las com "Entrevistado 1", "Entrevistado 2", sucessivamente, até chegarmos ao número de pessoas indicadas para este trabalho: oito entrevistados.

entende como afetou a dinâmica de cada lugar. Não há como tratar os danos de forma igual. Cada um sofre de um jeito, à sua maneira." Para ele, o horizonte não aponta saídas. "É difícil ter que lidar com os problemas, com os acordos descumpridos diariamente. E vai-se gastando todo o tempo que temos" (Entrevistado 2). A despeito do desgaste, ele continua declarando que não há outra saída senão a luta. "A pressão popular é a maior arma que temos" (Entrevistado 2). A ocupação foi uma decisão extrema", mas afirma que essa era a forma de pressionar a organização para colocar as reivindicações dos atingidos na mesa de negociação. "Sabemos que, de outra forma, não teremos o debate. Temos tentado conversar há meses. E nada avança". (Entrevistado 2).

Vemos na narrativa que os "sem parte", de que nos fala Ranciére (1996b), não eram contados como interlocutores. Foi preciso nomear um dano para que a representatividade dos atingidos fosse constituída. Essa perspectiva torna o processo de negociação mais complexo, com aspectos que denotam a subjetividade das partes. "A Renova e as mineradoras buscam a doutrinação, como a igreja fazia com moradores dessa região há mais de 300 anos" (Entrevistado 3). "Eles são brancos, bonitos e chegam com suas caminhonetes para conversar com descendentes de escravos. É como na casa grande e senzala. O que se estabelece é uma relação de superioridade" (Entrevistado 3).

> A Renova só aparece por aqui quando fazemos uma mobilização. Por isso, foi importante ocuparmos o escritório de Mariana. Para eles, somos um nada. Não representamos nada. Eles dizem que dialogam com a gente. Mas, que diálogo é esse? Temos perdido muitas coisas. Mas, a nossa dignidade não devemos perder. Ela é a nossa arma. (Entrevistado 7)

Nesse sentido, o dissenso revela-se como conceito estruturante e relevante para se compreender os movimentos que se dão nas negociações que se estabelecem entre a Fundação Renova e os atingidos, marcando uma nova distribuição do sensível. "Se não seguramos um no braço do outro, se não for na pressão, por meio da luta diária, não conseguiremos mostrar o quanto estamos sendo prejudicados nessa situação" (Entrevistado 5). Para o entrevistado, é preciso somar forças e garantir a união dos atingidos para que a Renova se sensibilize para os problemas. "Somos ribeirinhos. Vivemos do rio que foi destruído." (Entrevistado 5)

É como se a existência desses atingidos representasse uma outra ordem. Em tal cenário, somente o dissenso, ou seja, a criação de uma cena conflituosa dentro de uma cena hegemônica, pode pertubar a ordem da política, dando voz aos "sem parte". Confiante no dissenso como forma de se garantir voz e direitos aos atingidos, um entrevistado vê a necessidade de fortalecer as manifestações para que os movimentos tenham visibilidade e possam sensibilizar as autoridades e a sociedade. "Estamos caminhando para o quinto ano do rompimento da barragem de Fundão. A luta é incansável. Temos que insistir, para sermos ouvidos e essa tragédia não cair no esquecimento." (Entrevistado 6).

Considerações finais

Este artigo reúne algumas reflexões sobre a ocupação do escritório da Fundação Renova, em Mariana, pelas vítimas do rompimento da barragem de Fundão, que em novembro de 2020 completa cinco anos sem que muitos direitos ainda não tenham sido concedidos e muitas reivindicações não atendidas levando os atingidos a libertar a voz do dissenso e mostrar sua força, denunciando a falta de diálogo e compreensão da Fundação para tratar as questões que são seus direitos. Os "sem parte" mostram a voz para serem ouvidos a respeito de um acontecimento em processo, sujeito a rupturas e mudanças, para construção de novos possíveis.

A narrativa dos atingidos indica que a ocupação não se apresenta como um movimento esgotado, porque a Fundação não se posiciona claramente sobre a não entrega do que foi comprometido por meio de diálogo e das negociações. A Fundação, apesar de fundamentar todo seu discurso no diálogo, expresso em suas políticas de aproximação e relacionamento com os atingidos, na materialidade das ações ela esquece que é preciso abrir a escuta para todos, inclusive a negociações com seus parceiros na gestão. O importante não é tornar-se um ator, mas sim tornar visível os atingidos reconhecendo-os como atores políticos.

Os depoimentos dos entrevistados revelam que os atingidos sabem do grande movimento que terão que conduzir, para que os danos provocados pelo rompimento de Fundão sejam reparados. Ainda que o diálogo não possa ser tomado como gesto de harmonia, como afirmam Mafra e Marques (2013, 2015), nota-se um quadro de incertezas e desgaste na relação estabelecida

entre a Fundação Renova e os atingidos, sugerindo recorrências nas cenas dissensuais. Depois da análise, uma pergunta aflora: como a Fundação desenvolve os processos comunicativos e como trabalha a dinâmica interativa para além de estatísticas de números de reuniões realizadas? E ainda, como se dão as negociações dos compromissos da Fundação Renova com aqueles que perderam seus vínculos de vizinhança e a estrutura social de convivência? Questões, assim como as colocadas pelos entrevistados ouvidos para essa reflexão, ainda sem respostas.

Referências

Corrêa, L. (2019). Intervenções sobre as superfícies urbanas: dissenso, consenso e ambivalências em Londres [Versão eletrônica]. *Revista Galáxia*, 41, 114-127. Disponível em: https://revistas.pucsp.br/galaxia/article/view/36217.

Mafra, R., & Marques, A. (2017). Topografias do diálogo nos contextos organizacionais. In: Marques, A., Oliveira, I. L., Lima, F. & Silva, D. (Eds.). *Comunicação Organizacional: Vertentes Conceituais e Metodológicas*. (pp. 84-98). Belo Horizonte: Editora da UFMG.

Marques, A. C. S. (2013). Três bases estéticas e comunicacionais da política: cenas de dissenso, criação do comum e modos de resistência [Versão eletrônica]. *Revista Contracampo*, 26, 126–145. Disponível em: http://periodicos.uff.br/contracampo/article/view/17494.

Marques, A. C. S., & Lelo, T. V. (2014). Aspectos poéticos – comunicacionais da filosofia política de Rancière a partir dos conceitos de dano, dissenso e desidentificação [Versão eletrônica]. *Revista Intexto*, 31, 52-67. Disponível em: https://seer.ufrgs.br/index.php/intexto/article/view/47916.

Marques, A. C. S. (2014). Política da imagem, subjetivação e cenas de dissenso. Revista Discursos fotográficos, 10(17), 61-86.

Rancière, J. (2009). A partilha do sensível: estética e política. São Paulo: EXO experimental.

Rancière, J. (1996a). O desentendimento. São Paulo, Editora. 34.

Rancière, J. (1996b). O dissenso. In. Novaes, A. (Ed.). *A crise da razão*. (pp. 367-382). São Paulo. Companhia das Letras.

Aproximações e distanciamentos entre o discurso organizacional e as interações comunicacionais em uma empresa de tecnologia

Aproximaciones y distancias entre el discurso organizacional y las interacciones comunicativas en una empresa de tecnología

Approximations and distances between organizational discourse and communication interactions in a technology company

Tainah Schuindt Ferrari Veras [71]
Vitória Alves de Sá [72]

Resumen: El estudio tiene como objetivo identificar aproximaciones y distancias entre el discurso institucional de la empresa Movile y las evaluaciones realizadas en la plataforma Glassdoor, de forma anónima, por empleados y ex empleados de la empresa. Para alcanzar este objetivo se lleva a cabo una investigación bibliográfica y un Análisis Crítico del Discurso (ACD). Entre los resultados encontrados, destacamos que, a pesar de evaluaciones que aportan los pros de la empresa, existen discrepancias entre los preceptos de diversidad e preocupación por el día a día en la empresa pontuados en la página web de la compañía y la mención de presiones, injusticias y estandarización señalados en la plataforma Glassdoor. Así, es posible vislumbrar aparentes intentos de la nueva lógica del capitalismo de valorar el dinamismo y los logros individuales en nombre de mejores resultados, pero en la mayoría de

[71] Tainah Schuindt Ferrari Veras, Unesp, Doutoranda e Mestre no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (Faac/Unesp), membro do grupo de pesquisa CIG (Comunicação Organizacional, Inovação e Gestão), também da Faac/Unesp. Professora nas Faculdades Integradas de Bauru (FIB) nos cursos de Publicidade e Propaganda e Produção Audiovisual. Brasil, tainah.veras@gmail.com

[72] Vitória Alves de Sá, Unesp, Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (Faac/Unesp) e membro do grupo de pesquisa CIG (Comunicação Organizacional, Inovação e Gestão), também da Faac/Unesp, Brasil, vitoriaalvesdesa@gmail.com

los casos tales estrategias, en lugar de contribuir al bienestar, a la colectividad y a las interacciones, justifican y reiteran órdenes de control y homogeneización actuales que necesitan ser foco de reflexión.

Palabras Clave: Comunicación Organizacional, Discurso, Organización.

Abstract: The study aims to identify approximations and distances between the institutional discourse of the company Movile and the anonymous evaluations made about the company on the Glassdoor platform.

Key words: Organizational Communication, Discourse, Organization.

Referencial teórico e justificativa

Grosjean, Mayère e Bonneville (2018) ressaltam que, em busca da perfeição e da ordenação altamente desejáveis por muitos gestores, consolidam-se utopias no âmbito empresarial como a de que "a organização precisa falar uma só voz", ou seja, ter o compartilhamento de mensagens consonantes e homogêneas, ignorando o fato de que o "falar organizacional" é constituído pela multiplicidade de pontos de vista e olhares que se encontram e se modificam nas interações comunicacionais do dia a dia.

Alinhada a esse prisma, Stoffregen (2014) afirma que há uma tendência em encarar uma empresa enquanto uma entidade diferente do conjunto plural de seus membros, como se houvesse um olhar totalizante que se sobressai ao que é vivenciado no cotidiano. Para buscar manter essa lógica de um "todo" organizacional aparente, a autora destaca que são utilizadas expressões agregadoras como "família empresarial", que, ao invés de se sustentarem na realidade, são um mero faz de conta do qual alguns até podem estar, de certa forma, conscientes, mas decidem fechar os olhos por receio das consequências que questionar essa prática poderia gerar.

Nesse contexto, o apelo à ideia de pertencimento, apesar de fundamental para a existência e a continuidade de uma organização, acaba sendo usado como forma de legitimação, homogeneização e conformação de uma ordem vigente.

Boltanski e Chiapello (2009) destacam que a lógica atual do capitalismo é forjada por uma ideologia que justifica o engajamento das pessoas oferecendo perspectivas que seduzem, trazem razões morais para o esforço diário e a busca de resultados, e se fortalecem sob um discurso pautado em afirmações e prescrições genéricas no ambiente das empresas.

Entre os enfoques que sustentam essa lógica está o princípio de flexibilidade, que, conforme sustentam os autores, propõe o aparente fim das ordens e hierarquias rígidas, valorizando o potencial autônomo e conectivo das pessoas, em um ambiente defendido como sendo mais "leve" e estruturado em rede por meio de um "sentido compartilhado". Esse sentido deve ser seguido por pessoas capazes de gerir a si próprias, de mobilizar ações em torno da cultura, dos valores e de projetos em comum, e de buscar melhores resultados e oportunidades em um cenário de recursos desigualmente distribuídos sob uma lógica meritocrática, que pressiona moralmente e psicologicamente mas é vista muitas vezes como positiva, atribuindo a responsabilidade a cada individuo por seu sucesso ou fracasso.

Sennett (2009, p. 9), nessa mesma linha, pontua que demanda-se aos trabalhadores "que sejam ágeis, estejam abertos a mudanças a curto prazo, assumam riscos continuamente, dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais". Essa nova ordem parece dar às pessoas mais liberdade, mas ao mesmo tempo impõe novos desafios para organizar o tempo e as atividades, além da valorização de um dinamismo incessante que acaba estimulando angústias e partilhas superficiais.

Tais partilhas são feitas entre grupos de pessoas que, segundo Sennett (2009), tendem a se manter unidas apenas de forma discursiva e conformadora. Assim, muitas vezes faz-se menção a um olhar coletivo, pautado no pronome "nós", mas ao invés de um convite genuíno para o compartilhamento e o reconhecimento de dificuldades, subjetividades e diferenças inerentes ao convívio humano, essa estratégia acaba sendo apenas "um ponto de referência" para fortalecer preceitos e se contrapor aos atores externos em torno de uma base de aparente concordância.

A visão crítica sobre o contexto capitalista atual e o impacto dele nas subjetividades e interações também é

trazida por Casaqui (2016), que resalta que, apesar do discurso de bem comum ser constantemente proclamado no cenário organizacional, provavelmente o que ocorre em muitos casos é uma mera apropriação dessa expressão; afinal, parece haver "acima desse ideal abstrato o objetivo de construir um mundo baseado no pensamento único [...] – que, obviamente, exclui de seus fluxos comunicacionais aqueles que não se ajustam a seus modelos" (Casaqui, 2016, p. 13).

Essa lógica de exaltar um pensamento único e silenciar opiniões diversas vai na contramão dos impactos e oportunidades de aprendizado e evolução que são possibilitados pelo contato entre as pessoas. Inclusive, sobre esse ponto, Chanlat e Bédard (1996, p. 133) questionam: "Que interesse haveria em multiplicar encontros, se ao fim dos quais cada um conservasse integralmente suas posições iniciais?". Os autores destacam que é temerário que alguns gestores se considerem detentoras da verdade, tenham pouca tolerância ao espírito crítico e às contestações, e acabem, assim, adotando uma atitude que empobrece olhares e práticas diferentes sobre problemas e soluções. Paradoxalmente, configura-se com isso um cenário onde: "Os conformistas tranquilizam, os criadores perturbam, mesmo que os sucessos que glorificamos possam ser decorrentes dos criativos, e mesmo que haja uma supervalorização dos méritos da mudança, da inovação e da participação (Chanlat & Bédard, 1996, p. 139).

Tal paradoxo de exaltar discursivamente a mudança mas ao mesmo tempo prezar pela manutenção do *status quo* pode ser associado à ideia contida no prefácio do romance "O Leopardo", de Lampedusa (2020): "Se quisermos que tudo continue como está, é preciso que tudo mude". Na narrativa, a frase ilustra a situação da nobreza italiana, que se vê ameaçada pela República, deseja se manter com suas riquezas, e, então, conta com o personagem Tancredi, que, astutamente, percebe que para manter seus privilégios precisa se declarar parte da mudança. A narrativa remonta a séculos, mas é possível perceber semelhanças na linha de raciocínio de diversos atores que clamam pela transformação hoje mas, no fundo, desejam zelar pela ordem já estabelecida.

Para reforçar a união em torno de ideias consonantes que acabam resguardando

estruturas vigentes, Chanlat e Bédard (1996) pontuam que é comum a utilização de fórmulas e palavras genéricas que se conformam no discurso institucional e parecem ter um caráter mágico, como se a simples difusão dos termos fosse suficiente para demonstrar, na prática, preocupação e abertura ao que é diverso e novo.

Harari (2016) também demonstra o cuidado que é preciso ter com a utilização de expressões que parecem ter vida própria; porém, o autor faz isso explicando que trata-se de uma característica exclusiva da nossa espécie o fato de poder imaginar e compartilhar coisas que materialmente não existem para garantir a vida em sociedade, pontuando que foi assim que surgiram conceitos como as nações, as empresas e o dinheiro. Apesar de eles serem fundamentais para a nossa cooperação e sobrevivência, é preciso que o afinco a eles não acarrete a concentração de esforços que, ao invés de melhorar verdadeiramente a vida da maioria dos seres reais, acabe fortalecendo apenas o protagonismo de entidades ficcionais representadas por um número reduzido de pessoas e seus interesses parciais.

O entendimento sobre o destaque dessa e de outras reflexões trazidas ao longo do Referencial Teórico reforça a necessidade de encarar de maneira complexa o contexto das organizações, investigando contradições, lacunas e reiterações nesse cenário por meio de possíveis aproximações e distanciamentos entre o que é mencionado institucionalmente e o que se percebe com as interações do dia a dia.

A realização de um estudo com esse prisma não visa condenar a atuação de uma organização em si, tampouco minimizar a contribuição dela para a geração de empregos, renda e desenvolvimento. Adotamos uma postura crítica para vislumbrar o cenário contemporâneo a partir da perspectiva de Agamben (2009, p. 59), que destaca que é preciso ter coragem de enxergar o que ocorre no presente percebendo não apenas as luzes e deixando-se cegar por elas, mas também as sombras e as obscuridades. Assim, compreendemos que é nosso papel reconhecer impactos positivos das organizações, mas, ao mesmo tempo, alertar para pontos de atenção que, ao invés de reforçarem condutas

conformadoras, podem ser fontes de aprendizado e melhoria.

A partir desse olhar, delineamos a proposta aplicada da pesquisa.

Objeto de estudo e Metodologia

A Movile foi a empresa definida no contexto do estudo. Levamos em consideração a expressividade dessa *venture capital* brasileira, que detêm negócios como iFood e Sympla, se intitula como principal ecossistema de tecnologia na América Latina (Movile, 2020), afirma prezar por conexões e inovações constantes, e foi indicada como empresa que luta ativamente pela diversidade no ambiente de trabalho (Mundo RH, 2019).

Outro fator que contribuiu para a escolha é que tal companhia possui avaliações e comentários de atuais e antigos empregados na plataforma Glassdoor (2020). Trata-se de um portal que agrega opiniões sobre ambientes de trabalho, informações sobre salários, entrevistas de emprego e percepções quanto à recomendação ou não de uma organização. Ele apresenta dados de maneira aberta, e alguns detalhamentos demandam a construção de um perfil gratuito no site no qual sejam compartilhadas, de forma anônima, informações sobre ao menos uma experiência de trabalho atual ou antiga (dos últimos cinco anos) em determinada organização, preenchendo, notas para alguns quesitos, identificando fatores positivos e negativos da empresa (chamados de prós e contras), entre outros aspectos. Entendemos que não há, ao menos pelo que investigamos, qualquer forma de comprovar que o usuário que realiza uma avaliação efetivamente tenha passado ou ainda esteja na empresa e seja fiel às suas experiências, mas, mesmo assim, ponderamos que a plataforma poderia fornecer ao menos um ponto de partida cabível para o propósito desse artigo. No caso do presente estudo, consideramos as avaliações disponibilizadas na Glassdoor até a data de 29/09/2020, quando fizemos o último acesso.

Para realizar reflexões sobre tais avaliações e o site institucional, utilizamos a metodologia da Análise Crítica do Discurso (ACD) a partir de Fairclough (2001). O autor destaca que o discurso se estrutura em meio às práticas sociais, como um modo de ação sobre o qual as

pessoas são capazes de construir significados, manifestando-se sobre um conteúdo e especialmente sobre outros indivíduos. Por meio dessa Análise, de natureza qualitativa, podem ser revelados processos de produção, dominação e poder, e estimular a tomada de consciência sobre eles é fundamental para estabelecer, mesmo que de forma parcial, processos de transformação social.

No contexto a seguir, inicialmente refletimos sobre pontos destacados em uma das páginas do site institucional da companhia e alguns dos distintos significados que o discurso presente nesse canal pode gerar; na sequência, analisamos avaliações presentes sobre a Movile na Glassdoor.

Resultados e Reflexões

Site institucional da Movile

Encontramos, na área destinada a apresentar institucionalmente o Grupo e a cultura do mesmo[73], o seguinte trecho:

> Na Movile, nossa cultura traduz a maneira como nós queremos atingir nosso sonho e tudo começa com os nossos valores. O senso de dono é parte de nós e queremos mais donos comprometidos com o nosso negócio. Todos podem encontrar oportunidades extraordinárias aqui. O desenvolvimento pessoal e profissional são reais de diversas formas. Nosso negócio é dinâmico estamos sempre mudando. (Movile, 2020).

Nesse excerto, destacamos inicialmente a utilização da primeira pessoa do plural, que perdura ao longo de toda a página do site. Ela pode remeter à visão de Sennett (2009) quanto ao fato de que o uso do "nós" permite estimular o compartilhamento e as interações, mas também incentivar uma aparente concordância e visão homogênea entre os membros da empresa.

Também entendemos ser importante tensionar a menção ao "senso de dono" e ao comprometimento. Nesse aspecto, recorremos a Boldanski & Chiapello (2009) e a Sennett (2009), que reforçam que a nova lógica do capitalismo constrói um discurso de defesa da flexibilidade, da autonomia, da liberdade e da minimização da hierarquia, porém tal lógica acaba justificando e suavizando discursivamente a enorme pressão que é colocada sobre as pessoas para que elas controlem a si

[73] Página disponível em: https://www.movile.com.br/o-grupo

mesmas, lidem com o dinamismo e busquem superar metas como se dependesse apenas delas, sob a promessa, em tom emocional, de serem gratificadas por isso em uma perspectiva meritocrática. Inclusive, a utilização de adjetivos genéricos e superlativos como é feito em "oportunidades extraordinárias", é um dos exemplos dessa estratégia.

Seguindo com a análise do *website* da empresa, a figura 1 apresenta outros destaques sobre a cultura e os valores.



Figura 1: Cultura e valores da Movile. Fonte: Movile (2020).

Percebemos o uso do termo "Jeito Moviliano de Ser" como uma criação que remete de certa forma a ideias como "familia empresarial", enfocadas por Stroffregen (2014) como recursos agregadores que buscam unificar e atribuir um *status* de entidade à uma organização, que, na verdade, se constitui de forma viva e cotidiana por interações comunicacionais e, enquanto conceito, como diz Harari (2016), só existe na mente das pessoas.

Com relação ao uso da expressão "Gente firme", trata-se de uma construção que permite evocar diferentes significados, tais como a valorização de pessoas que honram compromissos, que não reclamam demasiadamente e tampouco demonstram fragilidades, ou ainda que assumem suas ações e decisões. Em todos esses casos, ficar implícita certa tendência à racionalidade e ao conservadorismo, e chama a atenção o paradoxo entre tal

expressão de firmeza, e o constante reforço ao longo do site da postura de dinamismo e da atitude de experimentar e asumir riscos. De certa forma, nos parece até uma brecha para pensar se não haveria, assim como Lampeduza (2020) pontuou em seu romance, um interesse de promover mudanças apenas para que os privilégios e a estrutura sejam resguardados.

Destacamos ainda a utilização da palavra "diversidade", citada de maneira tímida apenas em um dos parágrafos evidenciados na figura 1, com uma utilização, inclusive, que contrasta com a tendência recorrente ao longo do discurso de privilegiar indiretamente o sentido de unidade e padronização. Isso nos leva a crer, em alinhamento com Chanlat e Bédard (1996), que é como se tal palavra fosse uma espécie de expressão mágica que, apenas pelo fato de ser citada, já demonstraria certa preocupação com o respeito e a valorização das diferenças.

Plataforma Glassdoor

Em primeiro lugar, nos concentramos na sumarização de prós e contras (feita pela própria Plataforma a partir de trechos dos textos dos usuários) presentes nas avaliações de quem proferiu comentários (Figura 2).

Chama a atenção aqui especialmente o contraste entre: as várias menções positivas a um ambiente aberto, descontraído, flexível e pautado por comemorações e reconhecimentos, que parece intensificar o envolvimento, a satisfação, os resultados e o crescimento, e se aproxima do que é enfatizado no discurso do site institucional da Movile; e o que tal discurso tende a esconder ou suavizar de acordo com a nova lógica capitalista: a agressividade das metas e cobranças, a superficialidade das interações e orientações, a discrepância entre valores e práticas, a complexidade e a desigualdade contida na ideia de meritocracia (vista de forma positiva por uns e questionada por outros, estando presente ao mesmo tempo nos prós e nos contras, porém pouco tensionada), e, adicionalmente, a falta de tolerância à diversificação de ideias e posionamentos, materializados, por exemplo, no trecho "você está fora" (citado em avaliações que destacam uma postura institucional que não dá espaço para questionamenos). Percebemos inclusive, nesse contexto ligado à expressão "você está fora", a

tendência citada por Casaqui (2016) de buscar um pensamento único, excluindo dos fluxos comunicacionais quem não se ajusta ao modelo hegemônico.

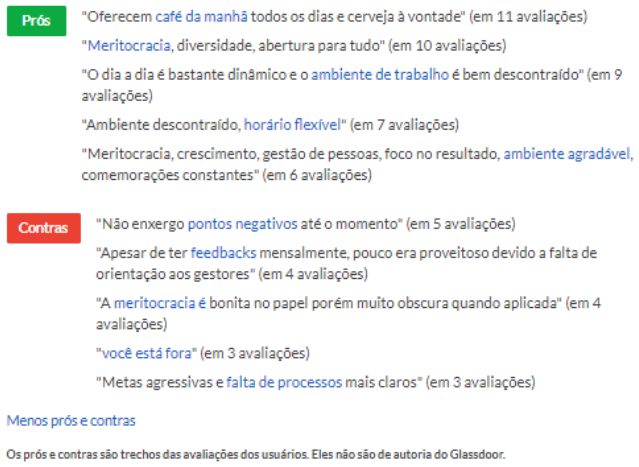


Figura 2: Prós e Contras da Movile segundo usuários da plataforma Glassdoor. Fonte: Glassdoor (2020).

Além disso, aprofundando um pouco mais a análise e tomando contato com as avaliações em sua totalidade, notamos que, mesmo com a possiblidade concedida pela plataforma de pessoas da empresa se posicionarem institucionalmente com relação a cada comentário, isso foi feito esporadicamente em avaliações realizadas até abril de 2019, e, a partir de junho do mesmo ano, não constam mais respostas atribuídas à Movile, o que pode indicar um baixo nível de prioridade atribuído à compreensão das percepções e experiências distintas construídas sobre a empresa no dia a dia.

Ainda em relação às avaliações completas, como não seria possível, dada a limitação de caracteres necessária para o formato do presente artigo, realizar uma reflexão sobre todas elas, fizemos a escolha de uma avaliação em sua totalidade que concentra-se em aspectos positivos e que foi respondida institucionalmente por alguém da companhia (figura 3); e uma que enfoca aspectos negativos do ambiente da Movile e também foi comentada por uma instância da empresa (figura 4).

Na figura 3, destacamos a ênfase que o usuário dá às possibilidades de crescimento e desenvolvimento que,

contudo, ocorrem em função de um altíssimo volume de trabalho exigido. Essa constatação soa, da forma como foi colocado, não como crítica, mas como auto-justificativa para obter bons resultados, como costuma ocorrer na nova lógica capitalista.

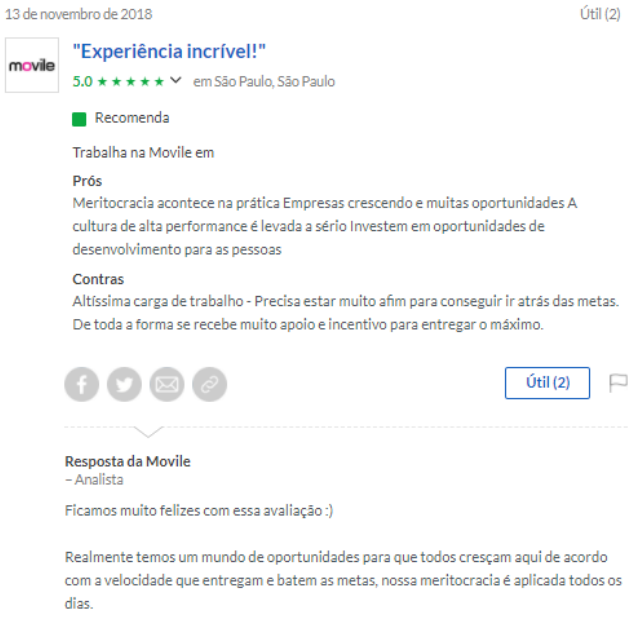


Figura 3: Avaliação positiva sobre a Movile. Fonte: Glassdoor (2020)

Ainda observando essa avaliação, entendemos que outro ponto que precisa ser alvo de reflexão, e também parece evidenciado na falta de respostas institucionais desde junho de 2019, é que a plataforma poderia ser utilizada como meio para escuta, avaliação, sensibilização e conexão com a diversidade, mas, ao contrário, acaba conformando e reforçando ainda mais um discurso homogêneo e sedimentado. Tal inferência é feita a partir do trecho “Ficamos muito felizes com essa avaliação”, presente na resposta da Movile, que parece indicar a predileção em tomar contato com ideias que reforçam o que já é defendido formalmente e, consequentemente, a frustração em acompanhar posturas distantes disso.

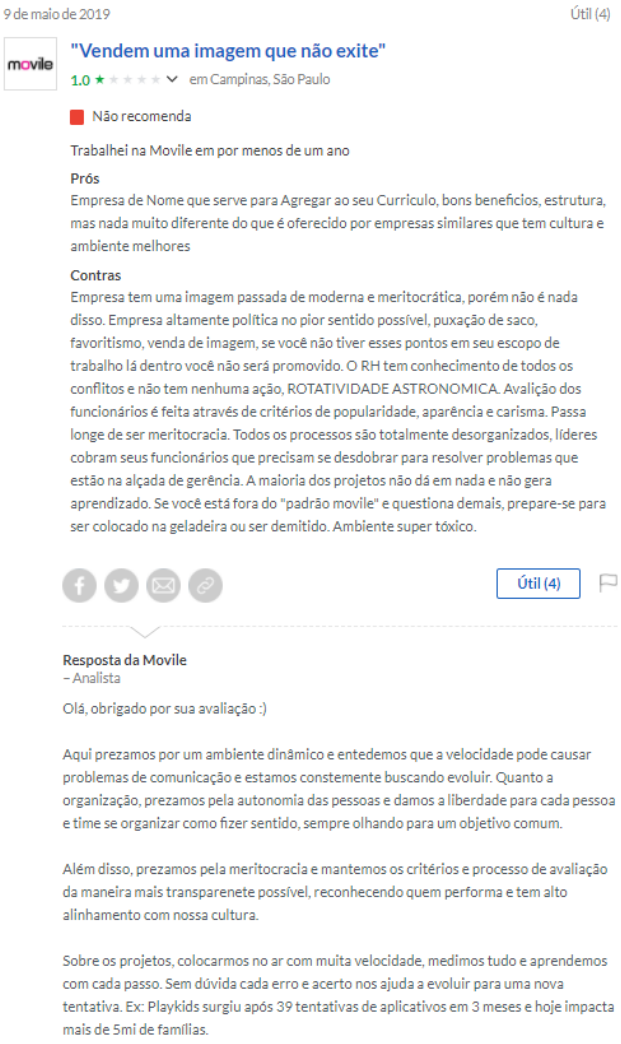


Figura 4: Avaliação negativa sobre a Movile. Fonte: Glassdoor (2020).

Na figura 4, percebemos o desagrado do usuário em relação a pontos como a tendência em reforçar certo padrão de comportamento, à falta de transparência, o favoritismo de uns sobre outros, além do distanciamento evidenciado no título da avaliação entre os discursos institucionais exaltados e a realidade. No entanto, na resposta atribuída à empresa, apesar da frase "estamos sempre buscando evoluir", que parece dizer, recorrendo a certo eufemismo, que a melhoria é necessária, a postura adotada não demonstra uma real preocupação em entender a fundo os pontos mencionados e em tentar uma

aproximação e uma interação para além do canal a fim de repensar algumas práticas, mas sim de reagir e de justificar o que é feito de forma conformadora.

Considerações finais

A proposta de analisar aproximações e distanciamentos entre o discurso institucional construído para uma empresa e as percepções oriundas de interações cotidianas de pessoas ligadas a essa organização nos trouxe especialmente dois aprendizados.

Em primeiro lugar, ao iniciar a pesquisa, imaginávamos que a trajetória nos mostraria de forma mais ampla as discrepâncias e os reforços que naturalmente existem entre um discurso institucional compartilhado de forma oficial em um website, e as opiniões de pessoas ligadas à organização com base no que elas experimentam nas interações comunicacionais do dia a dia. Contudo, conforme mergulhamos no contexto do estudo, no site institucional da empresa escolhida, na plataforma com as avaliações, e nos propusemos a tensionar a visão unívoca e utópica que costuma ser construída no ambiente empresarial, adotando um referencial teórico alinhado, portanto, a uma perspectiva mais crítica, ampliamos a nossa percepção sobre os paradoxos e os múltiplos significados e intenções que podem existir no discurso construido sobre uma companhia como a Movile. Percebemos, então, com a análise, sutilezas, pontos de sombra, reforços de palavras estratégicamente escolhidas e apropriadas e silenciamentos que precisam ser tensionados no dia a dia para dar visibilidade a lógicas de homogeneização, exclusão e manutenção de desigualdades que se escondem sobre falas meritocráticas que valorizam resultados, oportunidades de crescimento e realizações para todos que desejam obtê-los e se esforçam para tal, como se apenas isso fosse suficiente.

Em segundo lugar, destacamos a urgência de estudos que investiguem como a comunicação pode contribuir para promover mudanças no âmbito organizacional que reconheçam certos impactos positivos e evoluções das empresas, mas, ao mesmo tempo, enxerguem a necessidade de ir além de lógicas de "mudar para que nada mude" que ainda persistem, e fazem uma defesa discursiva do dinamismo sem promover

reais transformações e instigar interações além, de dar uma ênfase exagerada a narrativas grandiosas em detrimento da realidade de sofrimento de muitos seres humanos, como destaca Harari (2016). A nosso ver, a construção desse caminho é fundamental para a estruturação de espaços cada mais diversos, inclusivos, interativos e profícuos para as pessoas.

Referências

Agamben, Giorgio. (2009). *O que é o contemporáneo? E outros ensaios*. Tradução de Vinícius Nicastro Honesko. Chapegó: Argos.

Boltanski, Luc & Chiapello, Ève. (2009). *O novo espírito do capitalismo.* Tradução de Ivone C. Benedetti. São Paulo: Martins Fontes.

Casaqui, Vander. (2016). A Inspiração como Forma Comunicacional do Capitalismo Cool. XXXIX *Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (Intercom)*. Disponível em: https://portalintercom.org.br/anais/nacional2016/resumos/R11-0837-1.pdf

Chanlat, Jean-François; Bédard, Renée. (1996). Palavras: A ferramenta do executivo. In. Jean-François Chanlat (Ed), *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*, volume I. (pp. 125-148). São Paulo: Atlas.

Fairclough, Norman.(2001). *Discurso e Mudança Social.* Brasília: Universidade de Brasília.

Glassdoor. (2020). *Avaliação da empresa Movile.* Disponível em: https://www.glassdoor.com.br/Vis%C3%A3o-geral/Trabalhar-na-Movile-EI_IE301687.13,19.htm

Grosjean, Sylvie, Mayère, Anne & Bonneville, Luc. (2018). *Les utopies organisationnelles.* Londres: Iste editions.

Harari, Yuval Noah. (2016). *Homo Deus: uma breve história do amanhã.* São Paulo: Companhia das Letras.

Lampedusa, Giuseppe Tomasi di. (2020). *O Leopardo* [edição eBook]. LeBooks.

Movile (2020). *Site Institucional*. Disponível em: https://www.movile.com.br/

Mundo RH (2019). Artigo*: Mais do que ser uma empresa aberta à diversidade é preciso lutar por ela ativamente*. Disponível em: https://www.mundorh.com.br/mais-do-que-ser-uma-empresa-aberta-a-

diversidade-e-preciso-lutar-por-ela-ativamente/

Stoffregen, Diana Cardona. (2014, jan-jun). Principios estratégicos para la intervención. *Revista Académica de Comunicación y Ciencias Sociales-Metacomunicación*, 6 (3), 8-27. Disponível em: https://revistametacomunicacion.files.wordpress.com/2011/10/mt6-art1.pdf

Impactos das ambiências digitais na comunicação e gestão de crises organizacionais

Impacts of digital environments on communication and crisis management

Rosângela Florczak de Oliveira[74]
Diego Wander da Silva[75]
Lidiane Amorim[76]
Cleusa Maria Andrade Scroferneker[77]

Resumo: A midiatização que caracteriza as ambiências digitais (re) define as relações nos/dos espaços organizacionais. A comunicação hierárquica dá lugar para o diálogo dialógico (SENNETT, 2012), o que nem sempre é compreendido, confortável e vivido pelas organizações. Diante disso, discutimos os novos lugares possíveis para a comunicação organizacional nas ambiências digitais e refletimos sobre o processo de gestão de crise nas organizações e o respectivo 'lugar' da comunicação. Em nosso percurso, recorremos ao pensamento complexo (MORIN, 2008) e, em termos empíricos, à breve observação de duas crises ocorridas no Brasil envolvendo a Mineradora Vale S.A (Brumadinho e Mariana). Os resultados indicam que há uma

[74] Prof. Dra. Rosângela Florczak de Oliveira. Professora na Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM-POA). Doutora em Comunicação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Brasil. E-mail: roflorczak@gmail.com
[75] Prof. Dr. Diego Wander da Silva. Professor na PUCRS. Doutor em Comunicação e Informação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Brasil. E-mail: dwander.silva@gmail.com
[76] Prof. Dra. Lidiane Amorim . Doutora em Comunicação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). E-mail: lidyamorim@gmail.com
[77] Prof. Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker. Professora Titular da Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUCRS. Doutorado e Pós-Doutorado em Comunicação Social pela Escola de Comunicação e Artes (ECA), da Universidade de São Paulo (USP). Bolsista PQ CNPq 2. Coordenadora do Grupo de Estudos Avançados em Comunicação Organizacional (Geacor/CNPq). Brasil. E-mail: cscrofer@gmail.com.

(des/re) territorialização na/da comunicação nessas ambiências, ao longo desses acontecimentos, potencializando não-lugares (AUGÉ, 2017) e a ausência de diálogos.

Palavras-chave: comunicação organizacional; gestão de crise; ambiências digitais.

Abstract: We discuss the new possible “places” for organizational communication in digital environments and reflect about the crisis management process in organizations, based on two events involving the company Vale S.A.

Key words: organizational communication; digital environments; crisis management.

Considerações iniciais

O tema central do presente artigo parte da percepção de que as organizações estão imersas em um cenário de incertezas (MORIN, 2008), de midiatização (SODRÉ, 2010; HJARVARD, 2015) e de hipervisibilidade no qual o cotidiano ordinário se torna, cada vez mais, transparente e ausente de fronteiras para o ambiente social. Com isso, as situações negativas e críticas, que se convencionou denominar de ‘crises’, tornam-se o novo comum (BAUMAN, 2016). E é justamente em momentos de crise que a comunicação ganha centralidade, pois “sem uma comunicação efetiva, transparente, tempestiva, fica muito mais difícil controlar a crise” (FORNI, 2013, p. 289).

Embora a afirmação de Forni (2013) pareça clara e repleta de sentido, emerge uma pergunta que mobiliza os esforços desta pesquisa: quais os impactos das ambiências digitais na comunicação no contexto da gestão das crises organizacionais? A partir da pergunta, foram estabelecidos dois objetivos para o estudo: discutir novos lugares possíveis para a comunicação organizacional nas ambiências digitais e refletir sobre o processo de gestão de crise nas organizações e o respectivo ‘lugar’ da comunicação nesses contextos. Em relação ao segundo objetivo, temos como

objeto de análise os dois casos recentes envolvendo a Mineradora Vale S.A.[78]: Brumadinho e Mariana.

Ao recorrer ao pensamento complexo (MORIN, 2008), assumimos a condição de sujeitos imersos no objeto de pesquisa e que o conhecimento construído busca religar dimensões (MORIN, 2008) da realidade humana e social artificialmente separadas. Reconhecemos que a incerteza, o caos e os movimentos de ordem-desordem que caracterizam o mundo e estabelecem os contextos para as reflexões aqui propostas.

Transformação da comunicação e (in) visibilidade nas ambiências digitais

A nossa reflexão[79] sobre a transformação da comunicação nas ambiências digitais busca acolhida no pensamento complexo, que no dizer de Morin (2015, p. 118) "visa ultrapassar a confusão, o embaraço e a dificuldade de pensar com o auxílio de um pensamento organizador: que separa e que liga". Sob essa perspectiva, esse pensar tende a incomodar por desacomodar, tirando-nos da zona de conforto das prescrições, dos modelos, da (in) visibilidade previsível dos manuais, das práticas instrumentais. O pensamento complexo, por sua vez, nos revela e materializa a incerteza do futuro (MORIN, 2019) ao lembrarmos que "Não há como eliminar a incerteza, pois não se pode conhecer com perfeita precisão todas as interações de um sistema, sobretudo quando o sistema é muito complexo" (MORIN, 2015, p. 41).

Essa compreensão da complexidade do sistema, igualmente nos coloca frente à aceitação da imprevisibilidade da mudança, desafiando-nos a assumir a organização como um sistema vivo, em permanente movimento de ordem e desordem. Concordamos com Capra (2005, p. 111) quando afirma que "Para resolver o problema da mudança das organizações, temos antes, de mais nada, de

[78] A Vale S.A. é uma empresa brasileira que atua em cerca de 30 países. Atualmente é a maior produtora mundial em minério de ferro, pelotas e níquel (VALE, 2020a).

[79] "A reflexão é um processo de conhecer como conhecemos, um ato de voltar a nós mesmos (...). Toda a reflexão faz surgir um mundo. Assim, a reflexão é um fazer humano, realizado por alguém num determinado lugar" (MATURANA; VARELA, 2001, p. 30-32).

compreender os processos naturais de mudança que caracterizam os sistemas vivos", ou seja, "Compreender a vida é compreender seus processos intrínsecos de mudança" (CAPRA, 2005, p. 112).

Percebemos as ambiências digitais como espaços em que as organizações transitam entre desejos de visibilidade e de invisibilidade, considerando oportunidades e riscos que as envolvem todo o tempo, de modo recursivo. Quando tratamos de visibilidade, estamos nos dirigindo à possibilidade de que possam expressar, manifestar, visibilizar aspectos desejados na relação com públicos que as interessam. A invisibilidade por sua vez, enquanto motivação está relacionada a pautas sensíveis, frágeis, associações incômodas, que as organizações esperam ocultar do campo de visibilidade dos interlocutores, ou seja, invisibilizar (DA SILVA; BALDISSERA, 2019).

De acordo com Lasta (2015, p. 56), a "[...] visibilidade midiática transforma o domínio público em fluxos de informações que concorrem pela 'atenção'". Refletir sobre visibilidade, nos contextos contemporâneos, também nos remete ao protagonismo das ambiências digitais para a eclosão de escândalos e crises, pois cada vez mais eles aparecem associados às formas midiáticas de comunicação. Nesse sentido, Thompson (2008, p. 28) assegura que "a visibilidade criada pela mídia pode se tornar a fonte de um novo tipo distinto de 'fragilidade'". A presença do tema se amplia no contexto das mídias digitais surgidas com a internet, e o impacto dessas novas mídias no comportamento organizacional e social também pode ser compreendida a partir da teoria da midiatização. Como defende Hjarvard (2015), cultura e sociedade tornam-se cada vez mais dependentes das mídias e seus *modus operandi*, ou lógica da mídia.

Tais reflexões fazem pensar sobre o quanto estes (não) lugares se constituem como espaços de diálogo, de trocas entre organizações e públicos, enquanto possibilidade de relacionamento e de interações qualificadas. Parece-nos que o olhar e as práticas estão centradas, prioritariamente em tentativas de controle da visibilidade, para que seja positiva e atrativa à organização, do que fato na busca por uma comunicação em seu sentido autêntico, caracterizada por trocas, compartilhamentos, negociações e diálogos, como sugere Wolton (2010).

Gestão de crise e os casos Brumadinho e Mariana

A análise a que nos propomos tem como escopo dois casos recentes envolvendo a Mineradora Vale S.A., no Brasil: o rompimento das barragens de rejeitos de Mariana (MG), em 5 de novembro de 2015, e de Brumadinho (MG), em 25 de janeiro de 2019. Eles nos revelam a ambivalência que caracteriza as crises. "As crises agravam as incertezas, favorecem os questionamentos; podem estimular a busca de soluções e também provocar reações patológicas [...]" (MORIN; VIVERET, 2013, p. 9). De forte impacto humano e ambiental, os dois casos nos remetem a considerar que "Qualquer decisão é um desafio, particularmente em um meio rico de interações e retroações, a ação requer uma estratégia suscetível de se modificar em função da imprevisibilidade e das informações adquiridas no decorrer da ação" (MORIN, 2015, p. 46).

A partir do que foi registrado em conteúdos jornalísticos e documentos públicos sobre a gestão das crises provocadas pelos acidentes, pontuamos que o tratamento preventivo e a contenção das duas tragédias guardam situações comuns aos dois casos. Tanto no primeiro evento, quando se rompeu a barragem do Fundão[80], quanto no segundo, em 2019, no rompimento da barragem da Mina de Feijão[81], as estruturas estavam construídas nas proximidades de cidades, não havia, em funcionamento, um sistema de sirenes de alerta à população e faltava orientação para as comunidades a respeito do plano de evacuação dos locais (PASSARINHO, 2019). As consequências catastróficas humanitárias e ambientais dos dois eventos alcançaram forte repercussão comunicacional.

Um levantamento de dados na plataforma Google Trends[82] nos permite perceber a repercussão nas ambiências

[80] O rompimento gerou um mar de lama com mais de 50 milhões de metros cúbicos de rejeitos de minério de ferro e sílica, afetou mais de 40 municípios e provocou a morte de 19 pessoas. Foi considerada a maior tragédia ambiental do Brasil e arrasou o subdistrito de Bento Rodrigues, que ficava a cerca de seis quilômetros do local do acidente (D`AGOSTINO, 2015).

[81] A barragem I da mina de Feijão rompeu-se, liberando 12 milhões de metros cúbicos de rejeitos de mineração. A capacidade da barragem era de aproximadamente 13 milhões de metros cúbicos. A força da onda de lama varreu equipamentos operacionais (como trens, veículos e máquinas de beneficiamento do minério) e o centro administrativo da Vale, soterrando escritórios, vestiário e um refeitório, matando 249 pessoas que trabalhavam ou circulavam no local (CONSELHO NACIONAL DOS DIREITOS HUMANOS, 2019). Além dos 249 mortos, há 11 pessoas desaparecidas.

[82] Google Trends é uma ferramenta gratuita do Google que permite acompanhar a evolução do número de buscas por uma determinada palavra-chave ao longo do tempo. Ao pesquisar por uma palavra, o Google Trends mostra um gráfico em que o eixo horizontal representa o tempo e o vertical, o volume de buscas.

digitais. Em 2019, Brumadinho foi o quarto termo mais procurado no mecanismo de busca do Google e as associações feitas com a palavra são: *tragédia, vítima, desastre e bombeiro*. Já em 2015, o desastre em Mariana contou com 14 milhões de buscas e teve como palavras associadas mais incidentes: *deslizamento de terra, mineração e meio ambiente*.

Mesmo com o distanciamento do tempo – cinco anos de Mariana e 1,8 ano de Brumadinho – em outubro de 2020, os números do Google Trends nos mostram que a empresa Vale S.A. e os dois casos permanecem sendo pesquisados regularmente no mecanismo de busca Google, na internet.

Ainda nas ambiências digitais é possível perceber a busca por interlocução com a Vale S.A., sobre as tragédias, em seus espaços criados em mídias sociais como Facebook, YouTube e LinkedIn. Em levantamento realizado no dia 3 de outubro de 2020, encontramos postagem realizada há sete dias pela Vale S.A. nas referidas plataformas. Trata-se de um vídeo que aparenta prestar homenagem às mulheres que atuam na mineração. Mesmo tendo um caráter institucional e nenhuma conexão direta com os dois casos aqui analisados, percebemos que nas três mídias citadas, as pessoas que ali se colocam em diálogo com a empresa, ainda desejam manifestar-se sobre Mariana e Brumadinho:

> E ai Vale, tudo bom? Tá dando assistência para as famílias das pessoas que vocês mataram em Brumadinho (YOUTUBE, 2020).
>
> Os que deram a vida pela esta empresa os familiares já receberam alguma coisa? (FACEBOOK, 2020).
>
> Realmente, lugar de mulher é na firma do gringo graças ao voto elas tem o acesso às companhias de ira deixar os filhos sem nada, melhor do que morre embaixo da lama da Vale ! (LINKEDIN, 2020).

As interlocuções nas mídias sociais oficiais da Vale S.A. confirmam o que considera Wolton (2006; 2010) sobre o papel do receptor no processo comunicacional. Na sociedade aberta, e complementamos, nas ambiências digitais, ele não é um simples receptáculo de informação, mas sim, um sujeito ativo na relação comunicacional, que a partir de sua

lógica e interesse negocia com o interlocutor e protagoniza a comunicação. Nos casos analisados, mesmo quando a empresa dá visibilidade a um tema institucional em suas redes, os interlocutores (re) direcionam o diálogo para os seus interesses. Tais comportamentos reiteram também a natureza desses espaços digitais, sua vocação para serem 'lugares' de diálogo, ainda que sejam, por vezes, diálogos indesejados pelas organizações.

O (não) lugar da comunicação em situações de crise

Para refletir sobre o (não) lugar da comunicação em situações de crise, à luz da análise dos casos de Mariana e Brumadinho, recorremos à concepção antropológica de lugar e não lugar propostas por Augé (2010, 2012). Na perspectiva do autor, lugar é a construção concreta e simbólica do espaço, o princípio de sentido para quem o habita e de inteligibilidade para quem o observa. É constituído de, pelo menos, três características: pretendem-se identitários, históricos e relacionais. Já o não lugar se opõe ao lugar, ou seja, caracteriza-se pela ausência de sentidos, identidade e relação. São espaços normalmente de circulação e de consumo, onde não se inscrevem relações sociais duradouras, onde não há espaço para a comunicação que não aquela prescritiva e normativa.

Um dos documentos por nós analisados e que permite refletir sobre os possíveis (não) lugares da comunicação nas ambiências digitais em processos de gestão de crise, foi o Balanço da Reparação (VALE, 2020b) publicado pela empresa para dar visibilidade aos esforços da etapa pós-crise. Com 35 telas[83], disponível no portal de Vale na internet[84], constitui-se em um relatório que apresenta as iniciativas de recuperação desenvolvidas pela empresa. Nesta manifestação formal da empresa, em parte desenvolvida para cumprir diretrizes fixadas judicialmente, podemos perceber o tensionamento sobre o (não) lugar da comunicação (Quadro 1).

[83] Documento disponível no site da Vale S.A. em formato de arquivo pdf. A paginação refere-se ao quadro apresentado na tela do computador.
[84] Disponível em Vale.com.

Contexto	Citação	Sentidos da comunicação
Texto de apresentação do presidente da Vale	Aprendemos muito com o rompimento da Barragem I, em Córrego do Feijão. Essa tragédia segue nos ensinando a valorizar cada dia mais a conversa franca e transparente. É o que temos buscado incessantemente com as famílias das vítimas, com as comunidades de Brumadinho e demais territórios impactados, com os órgãos governamentais e com diversas entidades sociais (VALE, 2020b, p.2).	Conversa franca e transparente – *comunicação como diálogo* Busca incessante – *comunicação como diálogo*
Mensagem do diretor especial de reparação e desenvolvimento	Com segurança, diálogo constante com os atingidos e o compromisso de reparar os danos causados de forma célere e justa, [...] (VALE, 2020b, p. 2).	Diálogo constante com os atingidos – *comunicação como diálogo*
Infográfico sobre o conteúdo disponível (sumário)	Atualização do status das obras sociais e de infraestrutura urbana que foram definidas a partir da escuta ativa da voz das comunidades e da parceria com o poder público (VALE, 2020b, p. 3). Nossos esforços para melhorar as condições de vida dos atingidos e devolver a normalidade às comunidades evacuadas, através de ações respeitosas e canais contínuos de escuta e resposta [...] (VALE, 2020b, p. 3).	[...] escuta ativa da voz das comunidades – *comunicação como diálogo* [...] canais contínuos de escuta e resposta – *comunicação instrumental*

Expediente do documento	Canais de atendimento – Canais Oficiais [...] www.vale.com/reparacao Canal de Atendimento: 0800 031 0831 Alô Indenizações: 0800 888 1182 O atendimento presencial está suspenso [...] Nesse período, as demandas são recebidas pelos canais digitais ou via Central de Atendimento. [...] Profissionais de Relacionamento com as Comunidades também possuem contato direto com as famílias, de forma remota. E, sempre que necessário, presencialmente, [...] (VALE, 2020b, p. 34).	Use esses canais para esclarecer dúvidas e manter-se informado – *comunicação instrumental* Nesse período, as demandas são recebidas pelos canais digitais ou via Central de Atendimento – *comunicação instrumental* Profissionais de Relacionamento com as Comunidades também possuem contato direto com as famílias – *comunicação como diálogo*

Quadro 1 – Sentidos da comunicação no Balanço de Reparação da Vale S.A. Fonte: Elaborado por Amorim, Da Silva, Oliveira e Scroferneker,com base no Balanço de Reparação da Vale (2020b).

Observamos que coabitam duas compreensões de comunicação provenientes de diferentes perspectivas paradigmáticas: a comunicação como diálogo e a comunicação instrumental. A primeira emerge do Paradigma Dialógico (FRANÇA, 2001) que sugere a igualdade de condições entre os interlocutores envolvidos, enfatizando, não a diferença entre os polos (emissor e receptor), mas a natureza da relação estabelecida entre ambos. A segunda está alinhada com o Paradigma Clássico e Funcionalista da comunicação, e evidencia a compreensão unidirecional do processo comunicacional. Tais compreensões de comunicação também revelam os seus (não) lugares. Onde o diálogo e as relações se viabilizam, o 'lugar' da comunicação se concretiza, ao passo que quando a perspectiva instrumental e funcionalista impera, emerge o não-lugar da comunicação, ou

seja, quando a comunicação se reduz à informação mediada por um conjunto de 'canais', evidenciando a ausência de relações efetivas e de sentidos compartilhados.

Considerações da pesquisa

Os principais resultados obtidos evidenciam que as ambiências digitais (des/re) territorializam a comunicação, diluindo fronteiras e potencializando (não) lugares (AUGÉ, 2017) a partir da existência e/ou ausência de diálogos dialógicos (SENNETT, 2012). Para Silva (2008, p. 9), "O diálogo está muito longe de ser apenas uma troca de informações. [...] O diálogo é sempre relação. Só há diálogo quando o interlocutor é tomado como igual no campo da argumentação [...]".

Tais cenários, fluidos e acelerados, exigem a abertura a uma comunicação horizontal e mais igualitária em detrimento da comunicação hierárquica, vertical, centralizada e centralizadora. Conforme ressalta Santaella (2010), ambiências digitais, como as mídias sociais, incrementam as relações coletivas que fundamentam as organizações, propõem agenciamentos e hibridações, territorialidades fluidas e 'sublevações temporárias', marchas deslocativas pelas diferenças. Por outro lado, esse mesmo fascínio e sedução diante das possibilidades advindas dessa realidade midiatizada, por vezes ofuscam movimentos de invisibilidade, silenciamento e esvaziamento de relações e interações.

Os casos da Vale S.A. também evidenciam a diluição de fronteiras e territórios comunicacionais, em meio a contextos midiatizados, que fazem com que os desdobramentos das crises transbordem os locais geográficos onde as crises acontecem. Se a era digital tem como um de seus traços a ubiquidade, em que borram-se fronteiras entre vida privada e pública, entre dentro e fora, entre aqui e lá (SANTAELLA, 2010), acreditamos que os efeitos das crises também tornam-se 'ubíquos', ou seja, estão por toda a parte e reconfiguram por completo as noções de impacto e alcance. Nesse contexto, as tentativas de invisibilizar aspectos da crise tornam-se insuficientes. Ainda que a organização tente distanciar-se deste tema, os interlocutores, favorecidos pelo caráter

de horizontalidade e poder de voz da ambiência digital, trazem à tona e tornam visível o que a organização busca invisibilizar.

Os casos aqui analisados também reforçam o quanto em situações de crise as organizações oscilam entre a tentativa de estabelecer uma comunicação de natureza dialógica, e a manutenção da comunicação instrumental e unidirecional. Nesse contexto híbrido e complexo, permeado de incertezas e (in) coerências, os lugares de diálogo e interação, como as mídias sociais, tornam-se não lugares de comunicação na medida em que a organização silencia e não estabelece relações com as quais se compromete em outros espaços e ocasiões, como é o que sugerem os conteúdos do Balanço de Reparação, documento da Vale analisado neste estudo. O compromisso em viabilizar conversas francas e transparentes e o diálogo constante não parece se concretizar nas ambiências digitais, onde os interlocutores, com frequência, relembram as tragédias, cobram reparações, mas permanecem sem respostas ou recebem respostas padronizadas por parte da empresa.

Essa compreensão corrobora com a nossa crença de que a comunicação assume papel de extrema relevância nos processos de gestão de crises nas ambiências digitais, seja nas mediações necessárias para minimizar impactos, estabelecer diálogos necessários para manter, tecer e/ou criar vínculos, seja para mitigar riscos e (re) tecer o imaginário acerca das organizações afetadas por potenciais crises. Nesse contexto, as (im) possibilidades comunicacionais nas ambiências digitais se revelam cotidianamente e são reflexos da cultura, gestão, profissionalização das práticas e pensamento comunicacional das organizações.

Referências

Augé, M. (2017). *Não-lugares: introdução a uma antropologia da supermodernidade*. Campinas, São Paulo: Papirus.

Augé, M. (2012). Para onde foi o futuro? Campinas, São Paulo: Papirus.

Augé, M. (2010). Por uma antropologia da mobilidade. Maceió: Editora Unesp/UFAL.

Bauman, Z., & Bordoni, C. (2016). *Estado de crise*. Rio de Janeiro: Zahar.

Capra, F. (2005). *As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável*. São Paulo: Cultrix.

Capra, F, & LUISI, P. L. (2014). *A visão sistêmica da vida: uma concepção unificada e*

suas implicações filosóficas, políticas, sociais e econômicas. São Paulo: Cultrix.

Conselho Nacional dos Direitos Humanos (2019). *Relatório da missão emergencial a Brumadinho/MG após rompimento da Barragem da Vale S/A*. Brasília. Recuperado de https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2019/fevereiro/missao-emergencial-do-cndh-apresenta-relatorio-sobre-rompimento-de-barragem-da-vale/RelatrioMissoemergencialaBrumadinho.pdf

Da Silva, D. W., Baldissera, R. (2019) Comunicação organizacional e as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade nas mídias sociais. *Organicom*, 16(31), 16-26.

D`Agostino, R (2015). Rompimento de barragem em Mariana: perguntas e respostas. *G1*. Recuperado de http://g1.globo.com/ciencia-e-saude/noticia/2015/11/rompimento-de-barragens-em-mariana-perguntas-e-respostas.html

Facebook (2020). Vale no Brasil [website]. Recuperado de https://www.facebook.com/valenobrasil/

Forni, J. J. (2013). *Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas*. São Paulo: Atlas.

França, V. V. (2001). Paradigmas da comunicação: conhecer o quê?. *Revista do Programa de Pós-graduação em Cinema e Audiovisual*, (05).

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Google Trends (2020). Recuperado de https://trends.google.com/trends/

HJARVARD, S. (2015). Da mediação à midiatização: a institucionalização das novas mídias. *Parágrafo*, 3(2), 51-62.

Lasta, E. (2017, setembro). Estratégias sociotécnicas de visibilidade e legitimidade na comunicação organizacional em rede. Anais do *40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.* Curitiba. Recuperado de https://portalintercom.org.br/anais/nacional2017/resumos/R12-2846-1.pdf

LinkedIn (2020). Perfil da Vale [website]. Recuperado de https://www.linkedin.com/company/vale/?originalSubdomain=br

Maturana, H. R., & Varela, F. J. (2001). *A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana*. São Paulo: Palas Athena.

Morin, E. (2015). *Ensinar a viver: manifesto para mudar a educação.* Porto Alegre: Sulina.

Morin, E., &, Viveret, P. (2013). *Como viver em tempo de crise?* Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

Morin, E. (2008). *O método 1: a natureza da natureza*. Porto Alegre: Sulina.

Passarinho, N. (2019). Tragédia em Brumadinho: as cinco lições ignoradas após tragédia de Mariana. *BBC*. Recuperado de

https://www.bbc.com/portuguese/brasil-47077083

Santaella, L. (2010). *A ecologia pluralista da comunicação: conectividade, mobilidade, ubiquidade*. São Paulo: Paulus.

Sennett, R. (2012). *Os rituais, os prazeres e a política da cooperação*. Rio de Janeiro: Record.

Silva, J. M. da (2008). Apresentação. In: Scroferneker, C. M. A., *O diálogo possível*: comunicação organizacional e o paradigma da complexidade (pp. 7-10). Porto Alegre: EdiPUCRS.

SODRÉ, M. (2010). *Antropológica do espelho* – uma teoria da comunicação linear e em Rede. Petrópolis: Vozes.

Thompson, J. B. (2008). A nova visibilidade. *Matrizes*, 1(2), 15-38.

Trivinho, E. (2010, junho). Visibilidade mediática, melancolia do único e violência invisível na cibercultura: significação social-histórica de um substrato cultural regressivo da sociabilidade em tempo real na civilização mediática avançada. Anais do *XIX Encontro Nacional da Compós.* Rio de Janeiro. Recuperado de http://compos.com.puc-rio.br/media/gt1_eugenio_trivinho.pdf

Vale (2020a). Sobre a Vale [website]. Recuperado de http://www.vale.com/PT/aboutvale/Paginas/default.aspx?gclid=CNG7zZyGmrQCFQf0nAodER0APA

Vale (2020b). Balanço de recuperação - julho a setembro de 2020 [website]. Recuperado de http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/servicos-para-comunidade/minas-gerais/atualizacoes_brumadinho/Paginas/balanco-reparacao.aspx/

Wolton, D. (2010). *Informar não é comunicar.* Porto Alegre: Sulina.

Wolton, D. (2006). *É preciso salvar a comunicação*. São Paulo: Paulus.

YouTube (2020). Perfil da Vale [website]. Recuperado de https://www.youtube.com/user/Vale

Remodelação de sítios de uma universidade pública federal: governo eletrônico e alinhamento institucional

Remodelación de sitios de una universidad pública federal: gobierno electrónico y alineación institucional

Site redesign of a federal public university: e-government and institutional alignment

Sendi Chiapinotto Spiazzi[85];
Jozene Noal de Oliveira[86];
João Ricardo Gazzaneo[87];
Solange Prediger[88]

Resumo: Considerando as tecnologias de comunicação e a ambiência digital, a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) se insere no contexto através do seu portal institucional e de perfis nas redes sociais digitais. Dessa forma, o presente trabalho busca registrar como ocorreu o processo de padronização da imagem e presença da Universidade no ciberespaço. Para tal, metodologicamente este trabalho pode ser classificado como uma pesquisa descritiva, pois relata o processo de remodelação dos sítios da Universidade, desde a criação de um grupo de trabalho multidisciplinar até a padronização e migração dos sítios de setores

[85] Sendi Chiapinotto Spiazzi, Universidade Federal de Santa Maria, Mestre em Gestão de Organizações Públicas, Brasil, sendi.rp@gmail.com
[86] Jozene Noal de Oliveira, Universidade Federal de Santa Maria, graduada em Relações Públicas, Brasil, jozenenoal@gmail.com
[87] João Ricardo Gazzaneo, Universidade Federal do Rio Grande Sul, graduado em Jornalismo, Brasil, jrgazzaneo@hotmail.com
[88] Solange Prediger, Universidade Federal de Santa Maria, Doutoranda em Comunicação Social, Brasil, sol_prediger@yahoo.com.br

da administração central e de cursos, buscando atender quesitos de acessibilidade, governo eletrônico e comunicação pública. Como resultados, observa-se a padronização visual dos sítios da UFSM; coesão e usabilidade facilitada por uma hierarquia da informação pensada a partir dos serviços prestados ao usuário; atendimento aos padrões vigentes de governo eletrônico; altos índices de acessibilidade, em comparação a outras universidades.

Palavras-Chave: Comunicação Pública, Comunicação Digital, Comunicação Organizacional.

Abstract: Considering the communication technologies and the virtual environment, the Federal University of Santa Maria takes part through its institutional portal and profiles in digital social networks. Thus, the present work seeks to record how the process of image standardization and the University's presence in cyberspace has occurred. Methodologically, this work can be classified as a descriptive research, as it reports the process of remodeling the University sites, from the creation of a multidisciplinary working group to the standardization and migration of the central administration departments and course sites, seeking to meet accessibility and electronic government. As a result, it is possible to observe: visual standardization of UFSM sites; cohesion and usability with a hierarchy of information designed from the user needs; compliance with current e-government standards; high accessibility rates compared to other universities.

Key words: Public Communication, Digital Communication, Organizational Communication.

Introdução

Tendo como tema central a presença de uma universidade pública na ambiência digital, este trabalho descreve a remodelação dos sítios da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), ocorrida entre 2017 e 2019, de forma a alinhar institucionalmente a comunicação digital da Universidade. Dessa forma, buscou-se padronizar a experiência do usuário nos diferentes sítios de setores e cursos da instituição, alinhar a comunicação visual e escrita, além de atender aos quesitos vigentes de governo eletrônico e acessibilidade. Os objetivos deste relato são: descrever o trabalho realizado para que possa servir de inspiração para outras instituições públicas; apresentar os resultados já observados a partir da remodelação do sítio em questão; demonstrar como o trabalho empírico conversa com conceitos de comunicação pública, comunicação institucional, marketing digital, acessibilidade e governo eletrônico.

A UFSM, primeira universidade pública brasileira a ser criada no interior do país, destaca-se por ser pioneira em diversos âmbitos acadêmicos. Com a emergência do ambiente virtual, a UFSM se insere nessa ambiência por meio do seu portal institucional e de perfis nas redes sociais digitais, tais como *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* e *LinkedIn*. Buscando atender as exigências do governo eletrônico e de acessibilidade, bem como, atualizar-se diante das novas tecnologias. Sendo assim, em agosto de 2017, um grupo de trabalho composto por profissionais de comunicação, tecnologia da informação e acessibilidade iniciou o trabalho de remodelação do portal institucional da UFSM, bem como de todos os sítios de setores e cursos contidos nele.

Referencial teórico

Sites e mídias sociais são meios tecnológicos pelos quais as instituições expressam sua identidade institucional e se comunicam com seus públicos. Para Bueno (2009, p. 3 e 4) a comunicação organizacional é um "conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse". Desse modo, é indispensável que se esteja em constante observação das práticas

comunicacionais estabelecidas pela instituição com seus públicos, como já afirma Kunsch (2007) "não adianta as organizações utilizarem simplesmente as poderosas armas das novas tecnologias da informação e da comunicação, por modismos, sem antes terem consciência das bases que irão justificar a escolha de determinadas mídias digitais" (2007, p. 40), portanto evidencia-se que desenvolver e aprimorar, cada vez mais, os fluxos e processos comunicativos, demonstra um cuidado da instituição com o atendimento das necessidades dos seus públicos. Marchiori (2008) corrobora com a importância deste alinhamento e relacionamento afirmando que,

> Entendemos que uma organização comunica-se de forma perfeita quando seus funcionários se comunicam de maneira contínua e informal entre os diversos níveis organizacionais e contam a mesma história da empresa para seus diferentes públicos (MARCHIORI, 2008, p. 214).

Por isso, as instituições devem planejar e administrar sua comunicação de forma estratégica e integrada. Os profissionais que atuam na área devem trabalhar de forma alinhada, seguindo diretrizes e produzindo conteúdos convergentes, independente do setor ou do nível hierárquico. Conrado Adolpho (2011) afirma que o marketing digital é um processo circular que tem início e fim no consumidor/usuário. Nesse sentido, é através da comunicação e do marketing digital que as instituições, inclusive as universidades, divulgam suas atividades, seus valores, seus serviços e, por isso, é tão importante manter um alinhamento visual e comunicacional, principalmente quando uma mesma instituição assume diferentes papeis por meio de seus setores, unidades.

Compreende-se essas diversas necessidades e a partir disso, nota-se o quão fundamental é trabalhar de forma integrada, afinal

> Ações isoladas de comunicação de marketing são insuficientes para fazer frente aos novos mercados competitivos e para se relacionar com os públicos estratégicos. Estes são cada vez mais exigentes e cobram das organizações responsabilidade social, atitudes transparentes, comportamentos éticos, graças a uma sociedade mais consciente e uma opinião pública sempre mais vigilante (KUNSCH, 2007, p. 44).

Nesse sentido, do ponto de vista da universidade pública e do interesse público, ao conceber um novo site, é importante considerar a comunicação pública. Bueno (2012) defende que a comunicação pública pode ser originada em qualquer tipo de instituição: "a comunicação de interesse público busca abranger as ações e atividades que têm como endereço a sociedade, independentemente de sua origem" (2012, p. 136). Mais do que "troca e compartilhamento de informações de utilidade pública ou de compromissos de interesses gerais" (ZÉMOR, 2009, p. 189), a comunicação pública segue os princípios de democratização da informação (acesso às informações para todo cidadão); adoção da perspectiva do cidadão nos processos (atentos às necessidades da população); estabelecimento de vias de mão dupla (proporcionando o diálogo) (DUARTE, 2010).

Por seu compromisso com o interesse público, os governos – e gestores de instituições públicas – devem ser os principais indutores da comunicação pública, assumindo o compromisso de promover uma gestão aberta, qualificando canais, meios e recursos que permitam a viabilização da comunicação de interesse público e o envolvimento de todos os interessados. Não é uma tarefa fácil, nem muito menos simples, pois ao incluir e estabelecer práticas a partir dos meios digitais se faz necessário analisar "diferentes situações, condições tecnológicas, pessoal técnico, formulador de conteúdos, facilidades de acesso dos públicos e serem definidas com base sólida em pesquisa, diagnósticos e, conseqüentemente, um processo de planejamento correto" (KUNSCH, 2007, p. 50).

Dessa forma, partindo de Duarte (2007), compreende-se que a comunicação de instituições públicas devem ter como eixos a transparência (compromisso com a atuação responsável no trato com as questões públicas); o acesso (facilidade na obtenção de informações); a interação (instrumentos de comunicação que viabilizem fluxos para que todos os envolvidos tenham igual direito e oportunidade de falar e serem ouvidos); e ouvidoria social (o interesse em conhecer e compreender a opinião pública e o compromisso de considerá-la como referência na ação).

Metodologia: relato de experiência do processo de migração do portal e sites da UFSM

Metodologicamente, este trabalho pode ser classificado como uma pesquisa descritiva (GIL, 2006). Nesse, um relato de experiência retrata o processo de padronização da imagem e presença da Universidade no ciberespaço com os objetivos de alinhar institucionalmente a comunicação digital da Universidade, padronizar a experiência do usuário nos diferentes sítios de setores e cursos da instituição, atender aos requisitos vigentes de governo eletrônico e acessibilidade.

Devido às novas exigências de governo eletrônico e necessidade de ajustar o portal institucional da UFSM, bem como de todos os sites de setores e cursos contidos neste, em agosto de 2017, o Centro de Processamento de Dados desta Universidade nomeou o Grupo de Trabalho Sítios, reunindo profissionais de comunicação, tecnologia da informação e acessibilidade. O grupo passou a reunir-se por cerca de 2 horas todas as semanas. Em um primeiro momento, o grupo estudou os pressupostos e exigências do governo eletrônico, a partir do Projeto Padrões Brasil e-Gov, desenvolvido pelo Programa de Governo Eletrônico do Governo Federal com recomendações de práticas para aprimorar a comunicação e a interação entre governo e cidadãos, através de sites na internet, tendo como pressuposto a usabilidade (BRASIL, 2010).

Após, o grupo de trabalho avaliou os portais institucionais de diversas universidades brasileiras e internacionais, buscando as melhores praticas de comunicação, informação, interação e *web design*. Nesta análise, já foram identificados os pontos fortes dos sites que já se guiavam pelo padrão e-Gov (acessibilidade e usabilidade) e seus pontos fracos (design antiquado e diferentes plataformas de manutenção de conteúdo). Diante disso, o grupo optou pelo *Wordpress* como plataforma CMS (Content Management System), por ser uma plataforma aberta e mais maleável, do ponto de vista do design e da interface com o usuário que cria e atualiza conteúdo no site. Destaca-se aqui, que o grupo sempre focou em desenvolver práticas e visualizar padrões que se encaixam melhor com os públicos da instituição, voltando-se sempre para transparência com as informações de interesse público e as necessidades dos

públicos, beneficiários diretos da comunicação institucional digital.

Ao desenhar o layout das páginas, definiu-se uma estrutura mínima de menus, de forma que todos os sítios garantissem uma experiência similar, independente do setor ou curso acessado. Esse cuidado foi pensando a fim de garantir que o usuário pudesse se situar dentro do portal institucional de forma semelhante durante toda sua navegação, replicando padrões de estruturação em todas as páginas. Os menus foram construídos de acordo com os serviços prestados ao usuário e não mais de acordo com a estrutura hierárquica dos setores (como ocorria anteriormente). Mais do que conteúdo, o grupo também buscou alinhar visualmente as páginas que antes apresentavam diferentes cores, marcas e URL's. Concebe-se que tal preocupação se insere no contexto da comunicação organizacional, além de reforçar o marketing institucional da Universidade. A figura 01 demonstra a estrutura mínima do portal e dos sítios da UFSM.

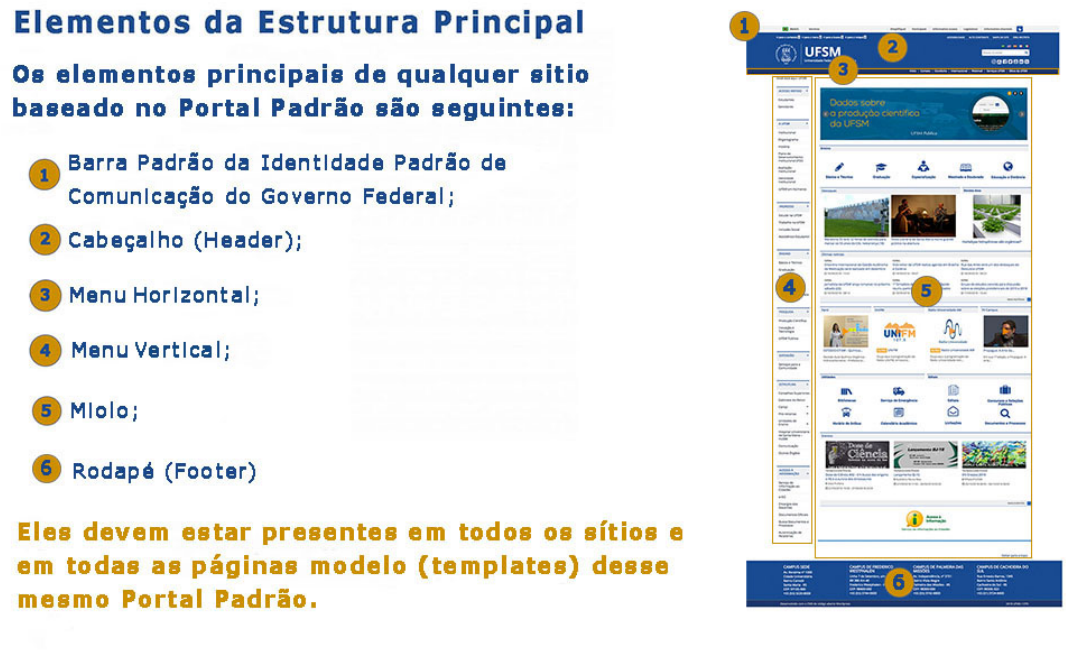


Figura 01 – Estrutura mínima do portal e sites da UFSM. Fonte: Guia Sítios UFSM <https://www.ufsm.br/orgaos-suplementares/cpd/sitios/por-que-estruturas-minimas/> Acesso em 23 mar. 2020

Na mesma perspectiva, os sites de setores seguem um padrão de navegação. Por exemplo, todos os sites de pró-reitorias devem apresentar em seu menu horizontal os Contatos, Serviços oferecidos pelo setor, Editais (se for o caso) e Gestores do Sítio. Também devem apresentar em seu menu vertical: Estrutura (com equipe e setores) e Documentos (normativas, relatórios, manuais). Da mesma forma, as Unidades Universitárias (Centros de Ensino e campi fora de sede) devem apresentar em seu menu vertical: Estrutura (setores); Ensino (cursos básicos, técnicos, de graduação e pós); Pesquisa e Extensão (projetos e laboratório); Documentos. Os cursos de graduação seguem a mesma lógica no menu vertical: Estrutura (Estrutura Curricular, projeto pedagógico, docentes, horários); Conclusão do Curso (estágio e trabalho de conclusão de curso); Pesquisa e Extensão (projetos e

laboratórios); Informações Adicionais (histórico, perfil do profissional, discentes); Documentos (formulários e requerimentos).

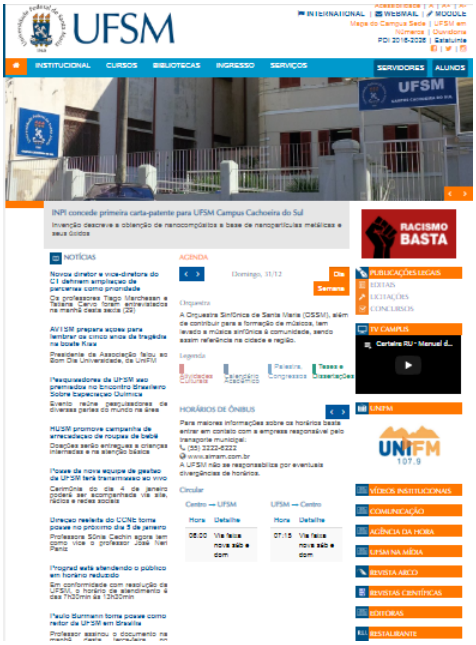
A migração teve início em 1º de agosto de 2018, iniciando pelos setores da administração central, seguidos das Unidades Universitárias, cursos, laboratórios, projetos, eventos. Durante a migração dos sites, notícias no site, e-mail personalizado aos servidores e estudantes, posts e vídeos nas mídias sociais foram algumas das ações para divulgar o processo de migração e a forma de navegação do novo portal. Para garantir a padronização e capacitação dos profissionais que atuam na comunicação digital da Universidades (muitos secretários de curso sem conhecimento formal de comunicação), criamos um guia online. O Guia Sítios reúne diversas informações sobre o sistema de gerenciamento de conteúdo institucional *Wordpress*; permissões dos administradores do sítio; identidade institucional; dicas de produção de conteúdo acessível; normas do Governo Eletrônico; Estruturas Mínimas de conteúdo e navegação. O Guia traz tutoriais em forma de vídeo e texto sobre como criar páginas, notícias, eventos, adicionar administradores, publicar mídia audiovisual, etc.

Atualmente, o grupo se reúne eventualmente para decidir a criação de novos sites e a incorporação de novas funcionalidades ou mudanças estruturais no portal da UFSM e seus sítios. Cientes das rápidas mudanças no ambiente digital como, por exemplo a criação de novos *softwares* para *upload* mais rápidos de áudio, vídeo e imagens, faz com que o grupo esteja sempre atento a novos aprimoramentos no site, bem como visualizando o aperfeiçoamento de quesitos como acessibilidade, navegação e transparecia.

Resultados

Antes de analisar os resultados de acesso, é possível avaliar o alinhamento visual nos novos sítios. As figuras 2, 3, 4 e 5 apresentam exemplos do antigo e do novo portal, sites de pró-reitoria, unidade universitária e curso de graduação, respectivamente.

ANTES: print de 13/1/2018



DEPOIS: PRINT DE 23/3/2020



Figura 02 – Portal UFSM antes e depois da migração. Fonte: site Web Arhive https://web.archive.org/ e site UFSM https://www.ufsm.br/ Acesso em 23 mar. 2020



ANTES: print de 04/01/2018

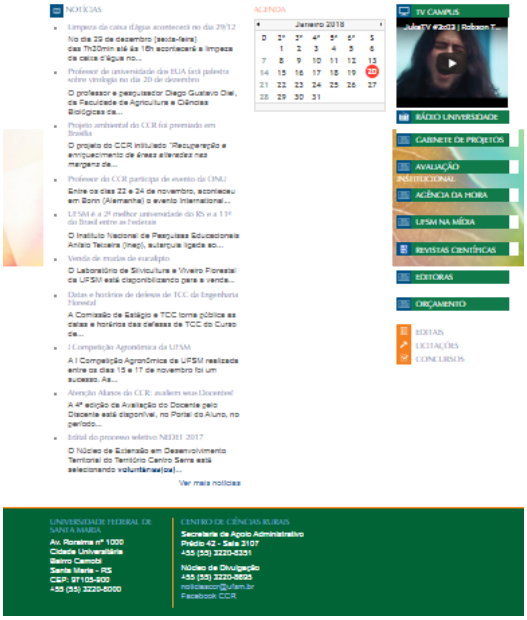
DEPOIS: PRINT DE 23/3/2020



Figura 03 – Site da Pró-Reitoria de Graduação (Prograd/UFSM) antes e depois da migração. Fonte: site Web Arhive <https://web.archive.org/> e site UFSM <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/prograd/> Acesso em 23 mar. 2020

ANTES: print de 13/1/2018





DEPOIS: PRINT DE 23/3/2020

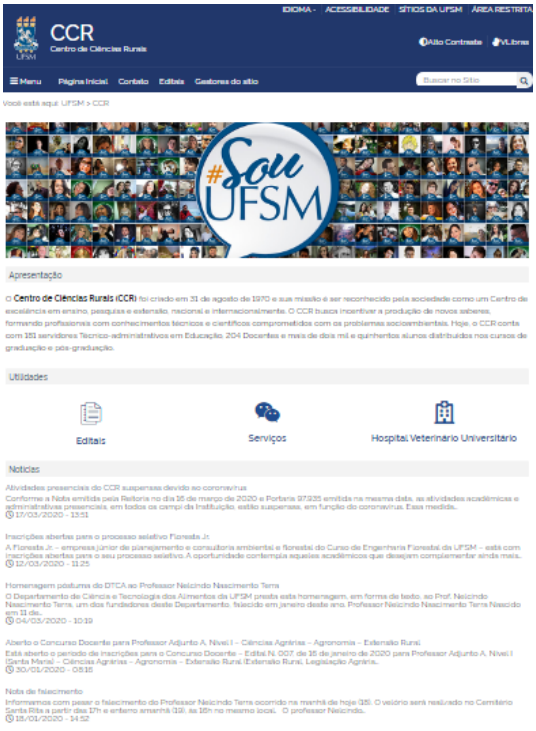
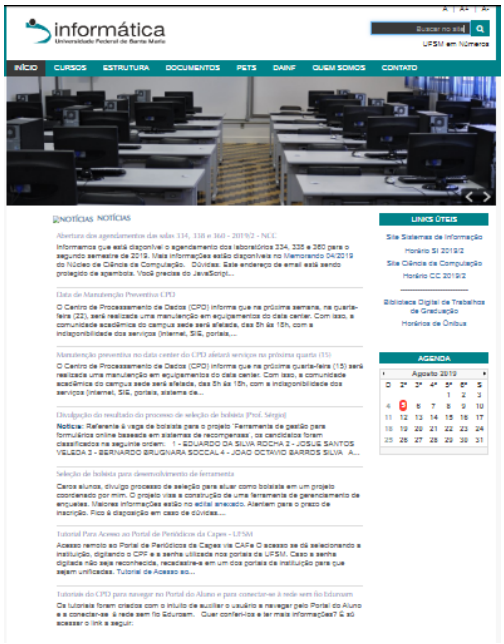


Figura 04 – Site Centro de Ciências Rurais (CCR/UFSM) da UFSM antes e depois da migração. Fonte: site Web Arhive <https://web.archive.org/> e site UFSM <https://www.ufsm.br/unidades-universitarias/ccr/> Acesso em 23 mar. 2020

ANTES: print de 06/8/2019



DEPOIS: PRINT DE 23/3/2020



Figura 05 – Site curso de graduação em História da UFSM antes e depois da migração. Fonte: site Web Arhive https://web.archive.org/ e site UFSM https://www.ufsm.br/cursos/graduacao/santa-maria/ciencia-da-computacao/ Acesso em 23 mar. 2020

Além do alinhamento visual e de estrutura de navegação, a hierarquia da informação na capa do portal foi reformulada, priorizando temas de interesse público como descobertas científicas, concursos públicos, ingresso e permanência na Universidade. Uma subdivisão no portal estabeleceu páginas específicas (sem necessidade de *login*) para apresentar notícias e serviços voltados a Estudantes, Servidores e Egressos.

Desde o início de sua migração, em agosto de 2018, o portal institucional ufsm.br teve um total de 31,2 milhões de visualizações e 2,5 milhões de usuários[89]. A Figura 6, demonstra que nos últimos seis meses, o portal ufsm.br recebeu 47,39% usuários a mais que no mesmo período do ano anterior. Desses, 29,28% são novos usuários.

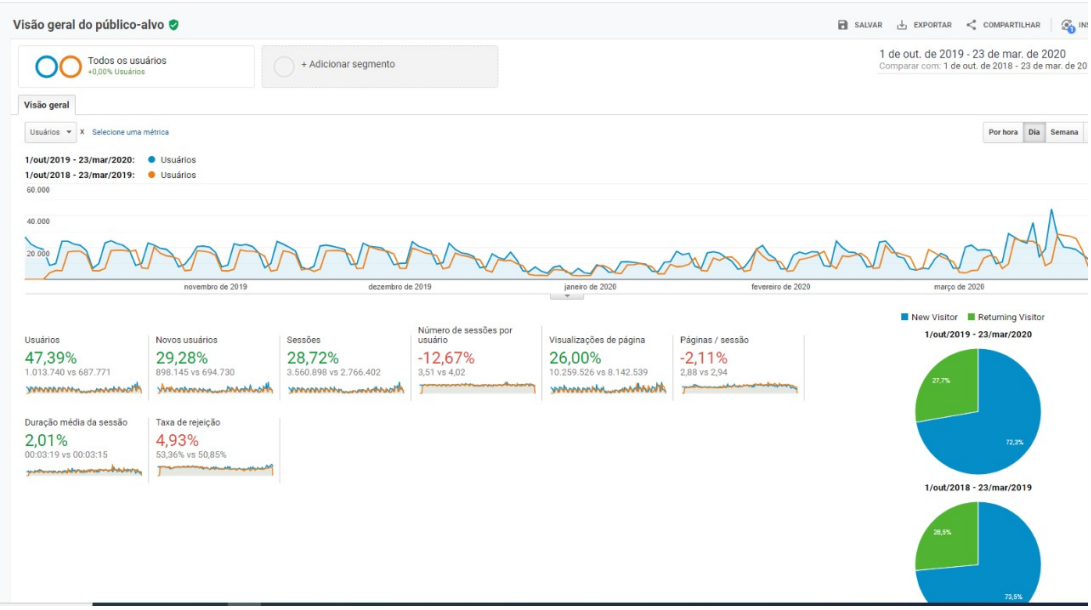


Figura 06 – Gráficos de crescimento do acesso no site. Fonte: Google Analytics para ufsm.br Acesso em 23 mar. 2020

[89] Fonte: https://www.ufsm.br/orgaos-suplementares/cpd/sitios/estatisticas-de-acesso-dos-sitios-da-ufsm/. Acesso em 24 mar. 2019.

De acordo com o Avaliador e Simulador de Acessibilidade em Sítios do Governo Federal[90], o sítio da UFSM possui nota de acessibilidade 92%. Essa nota é garantida pela disposição dos menus acessíveis por atalhos do teclado; descrição das imagens; URL's e links acessíveis. Além disso, pensando em questões de interesse público e de comunicação organizacional como propostas pelos autores citados neste trabalho, a navegação no site da UFSM precisa ser clara tanto para quem já conhece a instituição, como seus docentes, discentes e servidores, como para quem não conhece a instituição e estabelece seu primeiro contato a partir do site institucional como, por exemplo, professores de outras instituições, a comunidade externa e possíveis novos alunos. As padronizações na navegação, bem como as estruturas similares, fornecem a quem chega no site uma organização hierárquica que por si só facilita o entendimento das estruturas da Universidade Federal de Santa Maria, diferentemente do que se estabelecia anteriormente.

Considerações finais

Conclui-se que o alinhamento da comunicação digital da Universidade atende ao modelo de sites definido pelo governo eletrônico, alinhando-se às necessidades de comunicação governamental. Segue também as diretrizes e melhores práticas de comunicação acessível, possibilitando a mais usuários o exercício da cidadania e autonomia. Ainda do ponto de vista de acessibilidade e navegabilidade, o portal e seus sites apresentam menus e conteúdos similares, priorizando os serviços prestados ao usuário e garantindo uma experiência de navegação e acesso similar.

O novo portal também contribui com um alinhamento da comunicação organizacional, independente do setor, curso ou campi, uma vez que demonstra uma padronização visual a partir do brasão da UFSM e das cores institucionais no cabeçalho e itens de acesso rápido. O modelo do Grupo de Trabalho Sítios inspirou o trabalho de outros grupos nomeados a partir da Política de

[90] Fonte: http://asesweb.governoeletronico.gov.br/ases/avaliar Acesso em 15 nov. 2019.

Comunicação da UFSM (lançada em 2018) que atualmente discutem o alinhamento das marcas institucionais, da produção de conteúdo para as mídias sociais, as políticas editoriais dos veículos mantidos pela Universidade (rádios e TV) e a organização de eventos institucionais.

Este trabalho demonstra o quão vigilante a Universidade está para com os processos de transformação que ocorrem em nível nacional e mundial. Pensar a comunicação da instituição é promover debates de interesse público e estar inserido nas novas dinâmicas de comunicação e sociabilização. Planejar estratégias que atendam os interesses dos públicos da universidade, tanto internos, quanto externos, demonstra a seriedade da instituição e o respeito dessa com os quais a prestigia, atendendo aos princípios estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade.

Referências

Adolpho, C. (2011). Os 8Ps do Marketing Digital, Novatec.

BRASIL (2010). Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Departamento de Governo Eletrônico. Padrões Brasil e-Gov: cartilha de usabilidade. Recuperado de: https://www.governoeletronico.gov.br/documentos-e-arquivos/0031_final.pdf

Bueno, W. C. (2009). Comunicação empresarial: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva.

BUENO, W.C. Comunicação, iniciativa privada e interesse público. In: DUARTE, J. (Org.), Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público (pp. 134-154). São Paulo: Atlas, 2012.

_____. Comunicação pública. 2007. Disponível em: http://www.jforni.jor.br/forni/files/ComP%C3%BAblicaJDuartevf.pdf Acesso em: 23 mar. 2020.

Duarte, J. (2010). Os desafios da Comunicação Pública. Revista do Congresso de Gestão do Ministério Público (1ª ed.), 21-26. Recuperado de: http://www.cnmp.mp.br/portal/images/stories/Destaques/Publicacoes/Revista_I_Congresso_Gestao.pdf

Gil, A. C. (2006). Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas.

KUNSCH, M. M. K.. Comunicação organizacional na era digital: contexto,

percusos e possibilidades. Signo y Pensamiento, v. XXVI, p. 38-51, 2007.

Marchiori, M. (2008). Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: Faces da cultura e da comunicação organizacional / Marlene Marchiori, organizadora – 2. Ed. – São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, p. 207-224.

Zémor, P. (2009). Como anda a Comunicação Pública? Revista do Serviço Público. 60 (2), 189-195. Recuperado de: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/21

Consumo de produtos de comunicação institucional do *Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural* por camponeses do sudeste mexicano voltados para a sustentabilidade agroalimentar

Consumption of institutional communication products of the Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural by farmers from the Mexican southeast oriented towards agri-food sustainability

Emmanuel Roberto Flores Delgado[91]
Rafael Tonatiuh Ramírez[92]

Resumen: La presente investigación tiene como objetivo analizar el valor estratégico de los productos comunicativos empleados por la Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER), mediante la estrategia de e-gobierno titulada *SADER en el mundo digital* con el campesinado mexicano en específico con campesinos del municipio de Ocosingo, Chiapas en México. Estrategia que se encuentra orientada a la interacción de la comunicación institucional encauzada a la sustentabilidad agroalimentaria. Para cumplir con el objetivo, se recurrió al análisis de la producción de los productos comunicacionales institucionales bajo los postulados teóricos de Miguel Rodrigo Alsina (1996) mediante el modelo sociosemiótico de la comunicación. También se realizó un estudio de caso mediante una metodología exploratoria con 71 campesinos del municipio citado a quienes se les aplicó un cuestionario con el objetivo de analizar el uso de las tecnologías de la información y comunicación (Tics) para determinar

[91] Estudiante del doctorado en Investigación de la Comunicación, Universidad Anáhuac, Campus Norte. Maestría. México. emmanuel.floresd@anahuac.mx
[92] Investigador del Centro en Investigación en Comunicación Aplicada (CICA), Universidad Anáhuac, Campus Norte. Doctor. México. rramirez@anahuac.mx

el consumo de productos comunicativos de la institución, la forma de acceso, interpretación y efectos orientados a la sustentabilidad. Los hallazgos obtenidos permitieron reflexionar la apropiación e impacto de estas herramientas comunicativas en la productividad sustentable, sin embargo, también se identificó que existen una serie de características que representan barreras comunicacionales para que los campesinos adopten esta estrategia comunicativa.

Palabras Clave: Comunicación institucional, sustentabilidad, campesinos, modelo sociosemiótico de la comunicación

Abstract: The present research aims to analyze the strategic value of the communication products used by the *Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural* (SADER), through the e-government strategy titled *SADER en el mundo digital* with the Mexican peasantry specifically with peasants from the municipality of Ocosingo, Chiapas in Mexico. Strategy that is oriented to the interaction of institutional communication aimed at agri-food sustainability. To fulfill the objetive, the analysis of the production of institutional communication products was used under the theorical postulates of Miguel Rodrigo Alsina (1996) throgh the socio-semiotic model of communication. A case study was also carried out using an exploratory methodology with 71 peasants from the aforementioned municipality to whom a questionnaire was applied with the aim of analyzing the use of information and communication technologies (ICTs) to determine the consumption of communicative products of the institution, the form of access, interpretation and effects oriented to sustainability. The findings abtained allowed us to reflecto n the appropriation and impact of these communication tolos on sustainable productivity; however, it was also identified that there are a series of characteristics that represent communication barriers for farmers to adopt this communication strategy.

Key Words: Institutional communication, sustainability, farmers, socio-semiotic model of communication.

Tema central

La comunicación institucional para María José Canel (2009), tiene como objetivo ser un conjunto de recursos psicológicos e informativos que llevan a cabo las instituciones públicas para influir en los públicos estratégicos con el fin de conseguir en estos la opinión pública

mediante el conocimiento de las decisiones institucionales, siendo un proceso que parte del análisis de las necesidades, convicciones y aspiraciones de los públicos, a la par de ofrecer sentido de pertenencia a los empleadores. Desde esta perspectiva la comunicación institucional empleada por la SADER con campesinos mexicanos es un recurso y elemento fundamental para promover procesos productivos sustentables mediados por la comunicación institucional.

Objetivos

General

Analizar la estrategia de comunicación institucional de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural orientados a la sustentabilidad agroalimentaria orientada al campesino del sureste mexicano desde los postulados teóricos del modelo socio-semiótico de la comunicación por medio de un instrumento exploratorio.

Específicos

Analizar las estrategias y productos comunicacionales de la SADER orientados a la sustentabilidad de la producción campesina.

Analizar las formas en que el campesinado de Ocosingo, Chiapas accede, interactúa, decodifica e interpreta los productos comunicativos institucionales de la SADER aplicados en la sustentabilidad de la producción campesina.

Caracterización del estudio o discusión teórica propuesta

Para la realización de la investigación se empleó como recurso teórico los postulados de la comunicación institucional, la cual para Cornelissen (2008) se refiere a la gestión que ofrece un marco para la coordinación efectiva de todas las comunicaciones internas y externas con el propósito de establecer y mantener una reputación favorable frente a los diferentes grupos de públicos de los que la institución depende, según Dolphin (2001), la comunicación institucional busca asegurar que los públicos estratégicos tengan una buena opinión pública sobre las decisiones políticas tomadas por las instituciones, por su parte para Westphalen y Piñuel (1993), se refiere al conjunto de operaciones de comunicación llevados a cabo por instituciones con el propósito de

hacerse conocer o mejorar su imagen. Si bien las referencias citadas se centran en definir la comunicación institucional, para Canel (2009) a esta comunicación la llama como comunicación de las instituciones públicas, puesto que esta es realizada por estas instancias y tiene como principal objetivo construir o conservar la confianza de los ciudadanos que requiere mostrar una serie de virtudes del buen gobierno que requiere no solo de la transmisión de propuestas, sino de una gestión efectiva de las expectativas que se esperan de la institución.

Como ruta teórica para el análisis de la producción y consumo de la comunicación institucional de la SADER en los campesinos de la zona de estudio, se recurrió a los postulados del modelo sociosemiótico de la comunicación de Miguel Rodrigo Alsina (1996), quien concibe que la comunicación es un proceso donde convergen tres elementos 1) producción, 2) circulación y 3) consumo. La producción de los discursos o del mensaje parte de las circunstancias políticas, económicas y culturales que al incidir en las industrias comunicativas crean los discursos. Por su parte en la circulación los productos comunicativos pasan por un ecosistema comunicativo el cual se refiere a un espacio simbólico de mediación en el que se inscriben e interrelacionan los distintos discursos, por último, la fase del consumo se refiere son las formas en el que el individuo y los grupos sociales consumen y usan el discurso de los medios comunicativos.

De este modelo se consideraron las etapas de producción y consumo, los conceptos tomados son:

1) Productos comunicativos: operaciones sociosemióticas que integran características técnicas y estrategias discursivas que son difundidas en medios informativos o recreativos; situación pre-comunicativa: contexto, circunstancia y competencia comunicativa.

2) Interpretación: operación mediante la cual el individuo dota de significado y sentido al mensaje.

3) Efectos: impacto que construyen las instituciones en las audiencias en la construcción de la realidad social.

4) Reacción: efecto conductual, cognitivo o emotivo que da lugar al proceso de consumo de productos comunicativos.

Enfoque y/o metodología de abordaje

Para cumplir los objetivos del trabajo, el trabajo adoptó un enfoque metodológico cuantitativo, mediante un estudio de caso tomando como referente a 71 campesinos de Ocosingo Chiapas México a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado con el objetivo de analizar la sustentabilidad que provoca la comunicación de la institución referida.

Categorías de análisis

1) Situación pre-comunicativa que determina el consumo de los productos comunicativos institucionales de la SADER (uso de internet, edades, educación).

2) Interpretación (uso de las plataformas institucionales, percepción del beneficio comunicativo institucional)

3) Efectos (realización de trámites y servicios desde la postura de e-gobierno, impacto en la eficiencia de trámites y servicios,

4) Reacciones orientadas a la sustentabilidad (planificación de cultivos, acceso a información, combate a plagas y enfermedades, nuevos canales de comercialización).

Componentes del instrumento

-Edad

-Nivel educativo

- Alfabetización digital que determina el uso de internet

- Uso de la plataforma institucional para consumir productos comunicativos institucionales de la SADER

-Percepción del uso de la comunicación institucional

- Realización de trámites y servicios desde la postura de e-gobierno institucional

- Impacto en la eficiencia de trámites y servicios

- Percepciones negativas o positivas orientadas a la sustentabilidad en la planificación de cultivos, acceso a información institucional, combate a plagas y enfermedades y nuevos canales de comercialización.

Resultados, reflexiones y conclusiones

Partiendo desde la postura de la producción del mensaje de Alsina, en México la SADER como institución encargada de realizar políticas públicas del sector, en 2017 implementa el programa de e-gobierno llamado SADER en el mundo digital, el cual busca utiliza discursos que buscan crear procesos agroalimentarios de manera sustentable (Riquelme,2018), ya que a nivel internacional la producción agroalimentaria se encuentra en crisis, según la FAO (2018), el 12% total de la humanidad no satisface las necesidades alimentarias que el cuerpo humano requiere para su óptimo desarrollo, de tal modo que retomando a Alsina (1996), la producción del mensaje es un hecho social condicionado por factores económicos, políticos y culturales que inciden en las industrias comunicativas ajustando los discursos y penetrando con ideologías.

Como parte de la comunicación institucional, la SADER realiza una serie de estrategias de comunicación: 1) trámites y servicios desde el e-gobierno, 2) difusión de información estratégica del sector agroalimentario nacional mediante el área de comunicación institucional, desde un punto de vista sociosemiótico la producción del mensaje tiene como objetivo difundir información del sector campesino mediante estrategias discursivas orientadas a la sustentabilidad, información orientada al sector campesino, quienes son receptores de información de la institución y realizan un proceso de consumo de la misma.

Con esta breve explicación de la producción del mensaje, a continuación, los resultados del estudio empírico muestran el consumo de los productos de comunicación institucional.

Situación pre-comunicativa. Para consumir los productos institucionales, el campesino de Ocosingo necesito desarrollar habilidades digitales para

acceder internet, Del universo estudiado, el 60.6% señala que, si usa o a usado internet, sin embargo, el 39.4% de la población señalo que nunca ha accedido a internet.

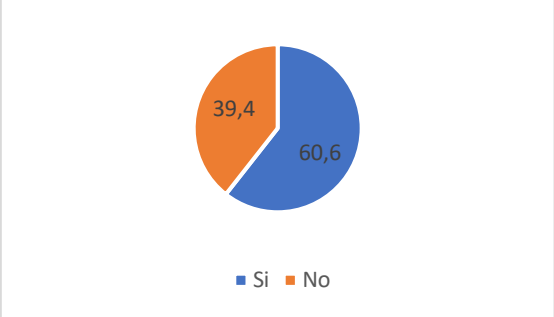


Grafico 1. Porcentaje del uso de internet en el campesinado de Ocosingo Chiapas.

Más de la mitad de encuestados señaló haber accedido a internet, sin embargo, un amplio porcentaje no cuenta con esta habilidad suficiente, puesto que en el medio rural las edades de los campesinos son avanzadas, de la población objetivo, el 54% tiene más de 50 años, Del segmento de población que no ha usado internet el 57.1% tiene de 60 a más años, el 32.20% de 50 a 59 años, un 7.10% de 40 a 49 años, finalmente el 3.5% señalo tener de 30 a 39 años. Otro factor que representa una barrera comunicacional para no usar internet, son los niveles educativos, puesto que del universo ninguno señalo tener educación media superior, por su parte en su totalidad el 57.4% señalo tener secundaria y primaria, el 25% primaria trunca y un 17.8% no tienen ningún nivel educativo.

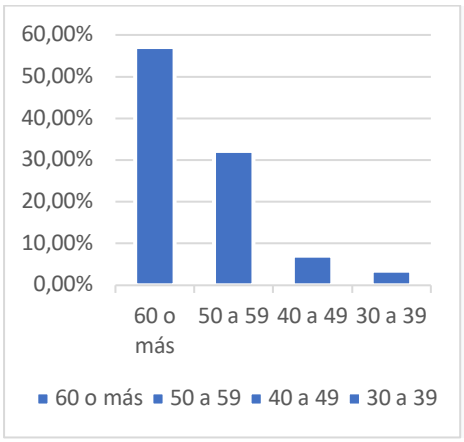
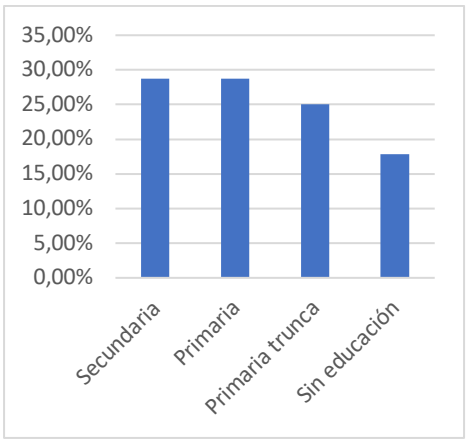


Gráfico 2. Edades. Elaboración propia, 2020



Grafica 3. Niveles educativos. Elaboración propia, 2020

Las estadísticas señaladas, indican que dos de los factores determinantes para que el campesino de Ocosingo Chiapas no use internet y en consecuencia no acceda a la comunicación de la SADER son las edades avanzadas y los niveles de educación básicos.

Interpretación. Si bien el 60.6% de campesinos hacen uso de internet, tan solo el 63.4% señala que ha realizado algún trámite y servicio en la plataforma institucional de la SADER, de este porcentaje que si usa estas herramientas, el 65.6% señala que no se han visto beneficiados en mejorar la sustentabilidad agroalimentaria, mientras el 34.4% señala lo contrario, estas percepciones parten de la realidad personal de cada campesino y toma en cuenta sus creencias, sentimientos, emociones y conocimientos previos.

Efectos. En cuanto a los efectos producidos, el porcentaje de campesinos que usan la comunicación institucional que en el discurso busca crear procesos sustentables, señalan que no han logrado mejorar la planificación de los sistemas productivos, ya que el 72.2% refiere que las condiciones son similares, mientras que tan solo el 27.8 señala un mejoramiento, este porcentaje aumenta respecto a opinión de la eficiencia para mejorar el acceso a financiamiento, ya que el 33.3% señala que los tramites son más eficientes, sin embargo el 66.7% señala que el acceso a financiamiento sigue siendo similar antes de usar esta herramientas comunicativa, la etapa productiva que mejor tuvo opinión positiva fue el combate de plagas y enfermedades, ya que el 47.7% señala que con el programa han logrado combatir esta problemática, finalmente en el procesos de compra y comercialización, el 61.1% opina que las condiciones son similares, mientas el 18.9% señala que dichos procesos han sido mejores por usar banca online.

Conclusiones

Mediante la elaboración de la investigación desde la postura teórica se identificó que la comunicación institucional es una herramienta de vital importancia, puesto que mediante esta se comunican las principales acciones y resultados de políticas públicas orientadas a los públicos estratégicos. Con la elaboración del estudio empírico se encontró que en México la SADER como institución encargada del desarrollo agroalimentario nacional emplea una comunicación institucional mediante el programa SADER en el mundo digital, que como principal discurso emplea que el uso de esta herramienta generara que los campesinos realicen procesos de producción sustentables con el objetivo de

hacer frente a la crisis agroalimentaria global desde un ámbito local.

Sin embargo, gran parte de los campesinos no hacen uso de la comunicación institucional, puesto que tan solo el 39.4% total de la población encuestada nunca ha accedido a internet debido a que en la zona de estudio se caracterizan por tener edades avanzadas y niveles de educación básica reflejadas en no tener alfabetización digital.

En cuanto al uso de esta estrategia de comunicación institucional, el 59.6% hace consumo de esta estrategia, la cual permite a la institución cumplir con los objetivos institucionales, aunque el sentimiento de la eficiencia del programa es negativo debido a que no ha presentado avances que hagan cumplir con los objetivos institucionales.

El trabajo concluye mencionando que la comunicación institucional desde la teoría busca crear procesos de comunicación estratégicos con la población objetivo, sin embargo en la realidad nacional la institución cuenta con una serie de barreras para que la mayor parte del campesino haga uso de esta comunicación, puesto que las edades avanzadas y los nulos procesos de alfabetización digital lo impiden, sin embargo los procesos de comunicación institucional de la SADER son elementos fundamentales para cumplir los objetivos institucionales nacionales e internacionales para hacer frente a la crisis agroalimentaria desde el ámbito local.

Referencias

Alsina, R. (1995). *Los modelos de la comunicación*. 2ª. Bogotá, Colombia, Ed. Medellín. Tecnos.

Canel, J. (2009). La comunicación de las instituciones públicas. Madrid. Ed. Tecnos.

Cornelissen, J. (2008), *Corporate Communication: A guide to theory and practice,* London. Ed Sage.

Dolphin, R. (2001). The Fundamentals of Corporate Communication. Oxford. Butterworth.

FAO. (2018). *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo.* Roma, Italia: FAO, FIDA, UNICEF, PMA y OMS.

Guizar, B. (2017). *SAGARPA en el mundo digital, información en manos del productor*. periódico *Imagen, México.*

Riquelme, R. (2018). *¿Será gob.mx el legado digital del presidente peña nieto? El Economista* Retrieved from https://www.eleconomista.com.mx/tecnologia/Sera-Gob.mx-el-legado-digital-del-presidente-Pena-Nieto-20180219-0033.html (Recuperado 10 /09/2020)

Westphalen, M.H., Piñuel, J. (1993), *Le Dircom* (Paris: triangle edition). Trad. La dirección de comunicación. España. Ediciones del Prado.

Comunicação organizacional: reflexões sobre as práticas de instituições de pesquisa agropecuária do Mercosul

Comunicación organizacional: reflexiones sobre las prácticas de las instituciones de investigación agrícola del Mercosur

Organizational communication: reflections on the practices of Mercosur agricultural research institutions

Andrea Fernanda Lyvio Vilardo[93]

Karla Maria Müller[94]

Resumo: A partir do estudo dos sites das instituições públicas de pesquisa agropecuária do Mercosul, traz a identificação dos instrumentos de comunicação que estas organizações trabalham e os analisa conforme referencial teórico.

Palavras chave: comunicação organizacional; instrumentos de comunicação; instituições de pesquisa agropecuária.

Resumen: Estudia los sitios web de las instituciones públicas de investigación agrícola del Mercosur para identificar las herramientas de comunicación con las que trabajan estas organizaciones y las analiza de acuerdo con el marco teórico.

[93] Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Relações Públicas, especialista em Gestão estratégica da Comunicação Organizacional e em Administração de Marketing pela Universidade Estadual de Londrina. Membro do Programa de Extensão "Em dia com a pesquisa". Analista de Comunicação da Embrapa Soja. E-mail: deavilardo@gmail.com.

[94] Doutora em Ciências da Comunicação; Mestre em Comunicação; Relações Públicas, Jornalista e Publicitária. Professora pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Coordenadora da pesquisa "Mídia e Fronteiras: cartografia dos estudos no Brasil"; Vice-coordenadora da Pesquisa "Unbral Fronteiras - Portal de Acesso Aberto das Universidades Brasileiras sobre Limites e Fronteiras"; Líder do Grupo de Pesquisa no CNPq "Espaço, fronteira, informação e tecnologia"; membro do Grupo de Pesquisa "História da Comunicação"; Coordenadora do Programa de Extensão "Em dia com a pesquisa"; Assessora Ad Hoc do CNPq e da CAPES. E-mail: kmmuller@ufrgs.br.

Palabras Clave: comunicación organizacional; instrumentos de comunicación; instituciones de investigación agrícola.

Abstract: It studies the websites of the public agricultural research institutions of Mercosur to identify the communication tools that these organizations work and analyzes them according to the theoretical framework.

Key words: organizational communication; communication instruments; agricultural research institutions.

Apresentação

O cone sul da América Latina é uma região estratégica para agropecuária. Por isso, instituições de pesquisa agropecuária dos países da região se organizaram para debater estratégias de atuação de maneira integrada. O papel destas organizações é trabalhar com pesquisa e desenvolvimento para a agropecuária, visando a sustentabilidade dos sistemas de produção. Apesar de unidas em um mesmo desafio, estabelecem comunicação com atores do setor de forma independente e particular.

Este estudo faz parte de uma pesquisa que visa compreender, em uma perspectiva relacional, as práticas de comunicação realizadas por instituições públicas de pesquisa agropecuária do Mercosul. Para tanto, tem como objeto empírico os sites da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa-Brasil), do Instituto Nacional de Tecnologia Agropecuária (INTA-Argentina), do Instituto Nacional de Investigação Agropecuária (INIA-Uruguai) e do Instituto Paraguaio de Tecnologia Agrária (IPTA-Paraguai) para identificar os instrumentos de comunicação que trabalham.

Portanto, realizamos um estudo de caso múltiplo, com pesquisa bibliográfica e análise comparativa dos instrumentos de comunicação da EMBRAPA, INTA, INIA e IPTA. O estudo de caso é apropriado pois contribui para a compreensão de fenômenos organizacionais (Duarte, 2006). A pesquisa bibliográfica colaborou para revisão teórica da comunicação organizacional (Stumpf, 2006).

Inicialmente, contextualizamos sobre a importância da pesquisa agropepaucária e da integração no âmbito das organizações

estudadas. Em um segundo momento, refletimos sobre a comunicação organizacional. Por fim, apresentamos o estudo dos sites das instituições públicas de pesquisa agropecuária do Mercosul, com levantamento dos instrumentos trabalhados para a prática da comunicação organizacional.

Cruzando fronteiras: a pesquisa agropecuária no Mercosul

No início do século XXI, a Organização das Nações Unidas (ONU) lançou um estudo que apontou que em 2050 deve haver mais de 9,5 bilhões de habitantes na Terra, com isso, sendo preciso aumentar em mais 60% a produção de alimentos para garantir a segurança alimentar de todos.

Diante disso, Gasques, Silva e Souza, e Bastos afirmam que "o crescimento do agronegócio se dará com base, principalmente, na tecnologia" (2018, p. 69). Ainda reforçam que o crescimento nos próximos dez anos ocorrerá com ganhos de produtividade. Para tanto, consideram essencial o investimento em pesquisa e infraestrutura para atingir as metas projetadas para o setor. Barros (2014) também concorda que o sucesso da agropecuária é fruto do desenvolvimento de um sistema de pesquisa e ressalta que a interação entre as instituições públicas e o setor produtivo facilita a obtenção de resultados positivos.

Sendo o cone sul da América Latina globalmente estratégico para o setor agropecuário e considerando que os problemas fitossanitários enfrentados pelos países que compõe a região podem ser similares, as instituições públicas de pesquisa agropecuária do cone sul se organizaram em torno de um Programa Cooperativo para o Desenvolvimento Agroalimentar e Agroindustrial do Cone Sul (PROCISUR). O PROCISUR é um exemplo de cooperação internacional e integração regional, que busca reforçar o compromisso das instituições com o desenvolvimento da agropecuária sustentável. O Programa constitui em um instrumento institucional de integração e articulação dos Institutos Nacionais de Pesquisa Agropecuária da Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Paraguai e Uruguai.

Nos últimos 50 anos, os países da América do Sul, principalmente os do cone sul, vêm apresentando crescimento na produção de alimentos, gerando excedentes para exportação (PROCISUR, 2015). Esta condição tornou o sul da

América Latina uma região estratégica para o desenvolvimento e fornecimento de alimentos a nível mundial, contribuindo para solucionar desafios como segurança alimentar, redução da pobreza, desigualdade e sustentabilidade ambiental.

O PROCISUR também é guiado por três pilares estratégicos. Um deles é voltado para o "Capital humano e a gestão do conhecimento", que compreende o desenvolvimento de capacidades para gerar conhecimento, compartilhá-lo, usá-lo e transferi-lo, a fim de fortalecer as instituições, fornecer informações relevantes para a região e sua posição perante a comunidade internacional (PROCISUR, 2020). É neste pilar que visualizamos a importância da comunicação, destacando-se na necessidade de compartilhamento, transferência e fornecimento de informações. No entanto, compreendemos a comunicação como um processo, em que a interação e relacionamento humano são fundamentais.

As instituições de pesquisa agropecuária se destacam por desenvolverem tecnologias para o setor e, no aspecto comunicacional, merecem nossa atenção para compreendermos como se relacionam com diferentes públicos. Por isso, nossa proposta se concentra em identificar os instrumentos de comunicação das organizações do Mercosul que compõe o PROCISUR: EMBRAPA (Brasil), INTA (Argentina), IPTA (Paraguai) e INIA (Uruguai).

Perspectivas da comunicação organizacional

Consideramos que os veículos e as práticas de comunicação, sejam da imprensa ou de organizações, impactam as pessoas e seu meio, colaborando com mudanças na sociedade. Também compreendemos as organizações e seus públicos enquanto atores sociais, pois toda organização está inserida em um contexto e por ele é influenciado. São, assim, interdependentes do seu entorno social e cultural e são construídas em contextos específicos, sejam econômicos, políticos, científicos (BALDISSERA, 2009). Baldissera também considera que as organizações se instituem como referências e modelos para a sociedade. Desse modo, em um contexto organizacional, é necessário pensar a comunicação não somente a partir das organizações e suas estruturas, mas

também (e talvez principalmente) a partir das pessoas, considerando as relações.

Portanto, a comunicação organizacional é complexa e por isso diversas perspectivas são estudadas. Kunsch a considera "como uma área abrangente e em uma perspectiva de integração das subáreas da comunicação social" (2009, p. 74). Para a autora, é preciso pensar a comunicação na e das organizações de forma ampla, considerando sua natureza e os relacionamentos interpessoais. Para Ferrari, a organização "precisa ser entendida como um sistema complexo, auto-organizado, em interação constante com o seu meio" (2011, p. 142). Considera, assim, que a comunicação organizacional deve buscar uma "rede sistêmica que permita uma satisfação de ambos os lados: públicos e organização" (2011, p. 156).

Kunsch também pensa a comunicação organizacional em quatro dimensões: instrumental, humana, cultural e estratégica. A dimensão instrumental é considerada mais uma transmissão de informações, com canais de uma só via. Já a humana tem como objetivo o entendimento entre as pessoas, valorizando a comunicação interpessoal e a compreensão de ideia em comum. Em relação à dimensão cultural, Kunsch reflete que "a comunicação organizacional não acontece isolada, tanto da cultura organizacional, em nível micro, quanto do contexto multicultural, em nível macro" (2016, p. 53). Por fim, a autora redimensiona "a visão da comunicação estratégica conservadora, vendo-a de uma forma mais holística, capaz de interpretar hermeneuticamente o mundo contemporâneo" (2016, p. 56).

Já Baldissera reflete sobre a comunicação organizacional, considerando que deve ser compreendida como "processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais" (2008a, p. 169). Segundo o autor (2009b), existem três dimensões da comunicação organizacional: organização comunicada, comunicante e falada. A dimensão comunicada corresponde àquilo que a organização seleciona de sua identidade e que por meio de processos comunicacionais dá visibilidade. Enquanto a comunicante atenta-se para todo o processo comunicacional que se atualiza quando qualquer sujeito estabelece relação com a organização; a falada corresponde aos processos de comunicação que se realizam fora do

âmbito organizacional, mas que dizem respeito à organização.

As práticas da comunicação organizacional são materializadas em instrumentos acionados pelas organizações para informarem e se relacionarem com seus públicos. Em uma perspectiva instrumental, Simões considera que as organizações, ao se comunicarem, utilizam "instrumentos ou meios de comunicação que buscam ou levam mensagens" (1995, p. 159) e os classifica conforme o fluxo de informações em: mistos, de saída e entrada. Os mistos se caracterizam por permitirem o intercâmbio de informações por um mesmo canal; os de saída podem ser considerados veículos de informação da organização aos seus públicos; enquanto os de entrada trazem informação dos públicos para a organização.

Para pensar a comunicação organizacional de modo processual é fundamental refletir sob a ótica dos relacionamentos, considerando que "os públicos representam a rede primária da interação empresa-sociedade" (França, 2011, p. 253) e, por isso, o relacionamento não pode ser ocasional, mas é preciso que "seja planejado na sua intenção, no seu estabelecimento e no seu desenvolvimento, a fim de que possa ser acompanhado e monitorado" (França, 2008, p. 74). Para Ferrari, os relacionamentos são essenciais para as organizações e sua finalidade "é conseguir estreitar interesses mútuos entre as partes envolvidas" (2016, p. 150).

Após reflexões, buscamos compreender como a comunicação organizacional é praticada pela EMBRAPA (Brasil), INTA (Argentina), IPTA (Paraguai) e INIA (Uruguai). Para tanto, inicialmente nos baseamos na dimensão instrumental, comunicada e na ótica do fluxo de informações para, por fim, refletir sob ótica das dimensões humana, da organização comunicante e dos relacionamentos.

Práticas de comunicação em instituições públicas de pesquisa agropecuária do Mercosul

Ao pesquisar suas práticas de comunicação, compreendemos o estudo das estratégias e meios que as organizações pesquisadas lançam mão para se relacionarem com os atores das cadeias produtivas. Portanto, a partir da dimensão da organização comunicada (Baldissera, 2009b) da EMBRAPA, INTA,

IPTA e INIA, em outubro de 2019 analisamos os sites das referidas intituições para identificar os instrumentos que trabalham para se comunicarem. Ao analisar os sites identificamos 35 instrumentos de comunicação. A consulta contou a com análise da *home page* e acesso a 193 menus e submenus. Destacam-se nos sites as notícias, eventos, publicações e projetos, o que mostra a importância que conferem em suas ações.

O site da EMBRAPA possui oito menus principais e mais 28 secundários. Em sua *home page* destaca notícias, acesso para página de suas Unidades, eventos, canais multimídia, páginas temáticas, balanço social, cultivares, canais de contato, sistema de busca, possibilidade de acesso a versão inglês/espanhol e libras, além de indicações para contato com a Empresa e acesso as suas redes sociais. Já o site do INTA possui sete menus principais e 42 secundários, a maioria para acessar os catálogos de variedades. A *home page* do INTA ainda destaca seus principais serviços, ações de comunicação, conteúdo educacional e projeto "Prohuerta", além de suas redes sociais, contatos, notícias *on line*, diferentes tipos de eventos e publicações.

O site do IPTA conta com oito menus principais, estendidos em outros 16 submenus. Pela análise de sua página é possível identificar algumas estratégias de comunicação como o uso de redes sociais, notícias *on line*, revista científica eletrônica e publicações. Por fim, o site do INIA possui doze menus principais, sendo oito voltados para divulgação institucional e quatro para divulgação científica. Estes menus possibilitam acesso a outros 72 secundários, além de sistema de busca, acesso a versão em inglês, calendário de atividades, banner para divulgação de suas ações e links para acesso a informações de seus centros regionais. Com esta análise foi possível formatar um quadro (Quadro 1) comparativo dos instrumentos de comunicação trabalhados pelas organizações pesquisadas:

INSTRUMENTOS COMUNICAÇÃO	EMBRAPA (BRA)	INTA (ARG)	IPTA (PAR)	INIA (URU)
Facebook				
Instagram				
Twitter				
Youtube				
Linkedin				
Flirck				
Documentos institucionais				
Notícias on line				
Publicações				
Boletins				
Infográficos				
Newsletter				
Livros digitais				
Notas de esclarecimento				
Revista eletrônica				
Revista científica				
Sites temáticos				
Aplicativos				
Dias de campo				
Cursos e capacitações				
Participação em feiras e exposições				
Congressos e seminários				
Cursos on line				
Vídeos				
Programa de TV				
Poadcast				

Programa de rádio				
E-mail institucional				
Atendimento telefone (0800)				
SAC on line				
Ouvidoria				
Auditoria				
Cadastro de clientes				
Contato para consulta a laboratório				
Formulário: solicitações de usuários				

Quadro 1: Instrumentos de comunicação das organizações. Fonte: elaborado por Andrea Vilardo.

A EMBRAPA é a organização que apresenta o maior número de instrumentos de comunicação, totalizando 28, seguida do INTA com 25, IPTA e INIA, ambos com 15. Destes, 10 são trabalhados pelas quatro organizações, o que demonstra uma similaridade na estratégia comunicacional. Também há instrumentos que somente uma das instituições trabalha, como infográficos, boletins e atendimento por 0800 pelo INTA, Flirck, livros digitais e notas de esclarecimento pela EMBRAPA e formulários para solicitações de usuários pelo IPTA.

Após a identificação dos instrumentos de comunicação da EMBRAPA, INTA, IPTA e INIA, foi necessário refletir sobre quais proporcionam a possibilidade de interação e, consequentemente, o estabelecimento de relações com os públicos. Para tanto, formatamos o quadro a seguir (Quadro 2):

Organização comunicante ◄- Organização comunicada

FLUXO DA INFORMAÇÃO		
MISTO	ENTRADA	SAÍDA
1 Dia de campo, cursos e capacitações, feiras e exposições, congressos e seminários, Facebook, Instagram, Twiiter, Youtube, Linkedin, e-mail institucional	**2** SAC on line, Ouvidoria, Auditoria, Cadastro de clientes, formulario para solicitações, contato para consulta a laboratório, SAC 0800	**3** Aplicativo, cursos on line, Documentos institucionais, newsletter, Site, Flirck, notícias on line, publicações, boletins, livros digitais, revista eletrônica, revista científica, sites temáticos, vídeos, programa de TV, poadcast, programa de rádio, notas de esclarecimento

Quadro 2: classificação dos instrumentos de comunicação. Fonte: elaborado por Andrea Vilardo.

Os instrumentos podem ser classificados conforme Simões (1995): saída (aplicativos, cursos *on line*, documentos institucionais, newsletter, notas de esclarecimento, Flirck, notícias *on line*, publicações técnicas, boletins, infográficos, livros digitais, revistas eletrônicas, revistas científicas, sites temáticos, vídeos, programas de TV, poadcast e programa de rádio); entrada (SAC *on line*, ouvidoria, auditoria, cadastro de clientes, formulários para solicitações, contato para consulta a laboratórios e SAC 0800); e mistos (dias de campo, cursos e capacitações, feiras e exposições, congressos e seminários, Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, LinkedIn e e-mail institucional). Considerando as dimensões da comunicação organizacional (Baldissera, 2009b), os instrumentos de saída refletem a organização comunicada, enquanto os de entrada e mistos possuem potencial para concretizarem uma organização comunicante, pois permitem que qualquer sujeito estabeleça relação com a organização. No entanto, somente os mistos permitem relação pelo mesmo canal, o que facilita o planejamento e administração do relacionamento, conforme proposto por França (2008).

Com isso, consideramos que os instrumentos classificados como mistos

são os com maior potencial de relacionamento na dinâmica organização x público. Portanto, é possível considerar que as instituições pesquisadas trabalham com meios de comunicação que proporcionam o estabelecimentos de relações. Assim, alcançando a dimensão humana, por permitir o entendimento comum por meio da relação estabelecida pelos instrumentos, e de uma organização comunicante. No entanto, o modelo clássico de comunicação representado pela dimensão instrumental, de transmissão de informação, ainda é muito presente.

Considerações

As organizações estão presentes em diversos setores da economia. Se fazem também presentes no setor agropecuário. São cooperativas, revendas agrícolas, sementeiras, associações de classe, instituições de pesquisa e extensão, etc. Ao considerarmos as organizações enquanto atores sociais, compreendemos que as ações comunicativas das instituições públicas de pesquisa agropecuária que identificamos podem influenciar nas práticas do setor.

Ainda refletimos que se as organizações estudadas, por meio do PROCISUR, trabalham de maneira integrada em projetos de pesquisa para solucionar demandas do setor produtivo, também podem unir esforços e utilizar o sistema de comunicação que possuem para que, de forma integrada, avancem em seus objetivos comuns. No entanto, não existe receita para a prática comunicacional, por isso é preciso pensar que comunicação é também planejamento e monitoramento, tornando-se estratégica quando causa impacto, leva a reflexão dos diversos públicos e colabora no cumprimento da missão da organização.

Portanto, após análise dos sites da EMBRAPA, INTA, IPTA e INIA, percebemos que estas organizações trabalham a comunicação organizacional tanto em uma perspectiva de transmissão da informação e de tornar visível o que desejam, quanto em uma perspectiva que visam estabelecer relações. No entanto, somente com uma análise mais detalhada dos instrumentos é possível verificar se são trabalhados em todo seu potencial comunicativo no que tange à promoção de relacionamentos. Com isso, reforça-se a complexidade que é pensar a comunicação organizacional e a

importância de reflexão sobre o tema com olhar epistemológico e a partir das práticas organizacionais.

Referências

Baldissera, R. (2009b). Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. *Revista Organicom*. *Ano 6; n° 10/11*.

Baldissera, R. (2008a). Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. (Org). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão.

BARROS, J. R.M. (2014). Prolegômenos - O passado no presente: a visão do economista. In: BUAINAIN et al (org). *O mundo rural no Brasil do século 21*: a formação de um novo padrão agrário e agrícola. Brasília, DF: Embrapa.

Duarte, M.Y.M. (2006). Estudo de Caso. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (org.). *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação*. São Paulo: Atlas.

EMBRAPA (2019). *Home page*. Disponível em: <www.embrapa.br>. Acesso em outubro de 2019.

Ferrari, M.A (2009). Os cenários turbulentos como oportunidade de mudança e de realinhamento de estratégias. In: GRUNIG, J.E.; FERRARI, M.A.; FRANÇA, F. *Relações Públicas:* teoria, contexto e relacionamento. Editora Difusão: São Paulo.

Ferrari, M.A (2016). Relações Públicas: gestão estratégica de relacionamentos. In: KUNSCH. M.M.K. *Comunicação Organizacional estratágica*. São Paulo: Summus.

França, F (2008). *Públicos:* como identificá-los em uma nova visão estratégica. 2. ed. São Caetano do Sul, SP.: Yendis Editora.

França, F (2009). Construindo relacionamentos corporativos eficazes. In: GRUNIG, J.E.; FERRARI, M.A.; FRANÇA, F. *Relações Públicas:* teoria, contexto e relacionamento. Editora Difusão: São Paulo.

GASQUES, J.G.; SILVA E SOUZA, G.; BASTOS, E.T. (2018). Tendências do agronegócio brasileiro para 2017-2030. In: RODRIGUES, R. (org). *Agro é paz*: análises e propostas para o Brasil alimentar o mundo. Piracicaba: ESALQ.

INIA (2019). *Home page*. Disponível em: <www.inia.uy>. Acesso em outubro de 2019.

INTA (2019). *Home page*. Disponível em: <www.inta.gob.ar>. Acesso em outubro de 2019.

IPTA (2019). *Home page*. Disponível em: <www.ipta.gov.py>. Acesso em outubro de 2019.

Kunsch, M.M.K. (2009). Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (org.). *Comunicação Organizacional:* histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva.

Kunsch, M.M.K (2016). A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: KUNSCH. M.M.K. *Comunicação Organizacional Estratégica*. São Paulo: Summus.

PROCISUR (2015). *Plan de Mediano Plazo: 2015 – 2018.* Documentos Institucionales. Recuperado em 15 de outubro de 2019 de www.procisur.org.uy/adjuntos/procisur_db4e90e22a33-pmp-2015-2018_cbc.pdf.

Simões, R.P (1995). *Relações Públicas:* função política. São Paulo: Summus.

Stumpf, I.R.C (2006). Pesquisa Bibliográfica. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (org.) *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação*. São Paulo: Atlas.

La familia como primera red social en una empresa. Primer acercamiento a la visión de los empresarios del Valle de Mexicali Baja California, México

The family as the first social network in a company. First approach to the vision of entrepreneurs Mexicali Valley Baja California, Mexico

A família como primeira rede social de uma empresa. Primeira abordagem à visão dos empresários do Vale de Mexicali Baja California, México

Griselda Guillén Ojeda[95]

Ana María Vázquez Espinoza[96]

Resumen: El presente trabajo es un primer acercamiento exploratorio al papel que juegan la familia en la empresa del Valle de Mexicali, como arista que nos lleve comprender la visión de lo que significa ser empresario en el Valle de Mexicali. Se analiza la concepción de familia de Pierre Bourdieu, como andamiaje para analizar la información. A través de metodología cualitativa se realizan entrevistas semiestructuradas que brindan un panorama de la construcción de los inicios de las empresas, así como la relación familia empresa. Se identifica que la empresa ha sido base para conformar a la familia en el ámbito educativo, económico, se siente orgullosa de su familia y a través de la empresa se ha logrado crear hombres y mujeres de bien. Se continuará ampliando la investigación en base a un andamiaje teórico más amplio. Research will continue to be expanded based on a broader theoretical framework.

Palabras claves: Comunicación organizacional, familia, empresas.

[95] Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ingeniería y Negocios, Guadalupe Victoria, México, griseldaguillen@uabc.edu.mx

[96] Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ingeniería y Negocios, Guadalupe Victoria, México, anyvazquez@uabc.edu.mx

Abstract: This paper is a first approach to exploring the place that the family has in the companies of the Mexicali Valley, to understand de vision or what meaning to businessmen. Pierre Bourdieu's conception of family is analyzed as a scaffolding to analyze the information. Through qualitative methodology, semi-structured interviews are carried out that provide an overview of the construction of the beginning enterprises and the family relationships. It is identified that the company has been the basis for shaping the family in the educational, economic, she is proud of her family and through the company she has been able to create good men and women.

Key words: Organizational communication, family, context, public politics, microenterprises.

Introducción

Las Micro y Pequeñas Empresas (Mypes), por lo general son concebidas por las instituciones como entes informales que no aportan a la economía y que debieran seguir los lineamientos establecidos por las teorías organizacionales para aumentar la productividad y aportar impuestos. Diversos autores consideran que en realidad es la desinformación lo que hace que las Mypes continúen en la informalidad (Quispe y Rengifo, 2013; Galdos y Tori, 2018); otros han teorizado en relación a estas empresas dividiéndolas por su objetivo de nacimiento para hacer negocio o como medio de subsistencia, éste último aspecto no apreciado por el sistema capitalista (Alba y Kruijt, 1995). Estas condiciones, son percibidas por organismos nacionales e internacionales como desventaja para las Mypes (INEGI, 2015; CEPAL, 2016).

Específicamente en el Valle de Mexicali, existen investigaciones que demarcan estas características de la Mypes (Burgueño, Vásquez y Guillén 2014; Guillén, Vásquez y Espinoza, 2018; Valenzuela, Burgueño, Vázquez y Guillén, 2017). Además, con objetivo de guiarlas en el aumento de su productividad, se han realizado acciones para capacitarlas y hacerlas crecer, sin embargo, no ha resultado como se esperaba.

Se identifica así una falta conocimiento, en el que no se conoce la visión de las

Mypes, respecto a estos temas de qué es ser Mype, por qué decidir ser informales o formales, entre otros. Por lo anterior, este documento tiene el objetivo de realiza un primer acercamiento exploratorio en relación a cuál es el papel de la familia en la empresa del Valle de Mexicali, como arista que nos lleve a aproximarnos en la comprensión la visión del empresario.

En este documento podrá encontrar primeramente un marco referencial, que enmarca el contexto de las empresas del Valle de Mexicali. Después un marco teórico, que dibuja los aspectos que sostienen el papel de la familia en las empresas. Se continua con la metodología la cual es de corte cualitativo a través de entrevistas semiestructuradas para después exponer el análisis de datos y posteriormente la discusión.

Marco referencial

En una extensión de 329,800 has. se distribuye 1,699 colonias, ejidos y ranchos, que tienen un total de 134,990 habitantes (Gobierno del Estado de Baja California; INEGI 2015). Los pueblos con mayores habitantes, acceso a servicios, dependencias gubernamentales y actividades económicas son seis: Guadalupe Victoria que posee el 12.72% de la población total del Valle de Mexicali, Ciudad Morelos con el 6.3%, Colonia Venustiano Carranza con el 4.42%, Estación Coahuila con el 4.21% y Los Algodones (Vicente Guerrero) con el 3.52% de la población, el 64.67% de la población restante, viven 1,693 poblados (ver Mapa 1). Por tanto, más de la mitad de la población vive en poblados con escaso acceso a servicios básicos, privados y públicos, por lo que deben trasladarse para obtenerlos y recorrer distancias en carreteras despobladas.

Una cuarta parte de la población, presenta carencias de servicios básicos. Se distribuye en un total de 47,134 viviendas, de las cuales el 76% cuenta con servicio sanitario, el 61.90% con drenaje, el 75.30% con agua entubada, con luz eléctrica el 76.10% y el 74.30% con recubrimiento de piso. En relación a transportes público, dos empresas cubren solamente 21 poblados de los 1,699 que existen en el Valle de Mexicali.

La economía del Valle de Mexicali se sustenta en la agricultura y el comercio de productos y servicios. Para este trabajo nos centramos en las empresas de comercio de

productos y servicios del Valle de Mexicali. El 39% de las empresas del Valle de Mexicali, se dedican al comercio de producto y servicios. Actualmente existen un total de 5,312 empresas en el Valle de Mexicali, en las cuales predominan de "comercio al por menor" en un 39%, seguida de "otros servicios" en un 12%, después empresas relacionadas con la "industria manufacturera" con 7.22% y "servicios de salud y asistencia social" en un 3.91%, los "servicios educativos" conforman el 3.5% y 3% el comercio al por menor, el resto son porcentajes menores.

Las empresas de comercio "al por menor" conforman casi una tercera parte del total. De estas, 1,094 se dedican a la venta de abarrotes, alimentos y bebidas, seguidas de las que comercializan artículos domésticos y computadoras que conforman 242, para continuar con refacciones de vehículos siendo éstas 220 y papelería y esparcimiento 153, después las empresas que se dedican al comercio de productos textiles y bisutería que son un total de 137 y, posteriormente ferreteras que suman 84 y tiendas de autoservicios que son 75, finalmente artículos de la salud son un total de 70 empresas.

Marco teórico

De la empresa al empresario

Existen diferencias semánticas respecto a la concepción de empresa, dependiendo del punto de análisis. Desde la visión económica, la empresa debe desarrollarse, tener éxito en el mercado, ser una organización productiva y proyectarse a nivel local, nacional o internacional. En la visión económica-política la empresa debe recaudar capital económico, bienes, medios de producción y obtener ganancias.

Una tercera visión, poco explorada, es el empresario como individuo, que tiene una ubicación económica, política y social, esto es posee recursos económicos, pero también una posición dentro del contexto social y con sus interacciones juega un papel en el espacio en que se mueve. Esto es, considerar que el negocio es creado por personas, que, si bien tienen rasgos comunes, también hay distinciones entre ellos, conforman un campo donde desarrollan relaciones de poder social, cultural, económico y simbólico, establecen subgrupos, por lo general la familia es uno de los ejes por los cuales surge y se mantiene la empresa, se crean conflictos, negociaciones, estructuran el

campo, pero al mismo tiempo son estructurados por el contexto.

Familia desde Bourdieu

Bourdieu propuso analizar el concepto de familia, que proporcionar bases para entender a la sociedad. Propone analizar al concepto familia para representar la realidad. Entre las características que le asigna está el que "se concibe la familia como una realidad *trascendente* a sus miembros, un personaje transpersonal dotado de una vida y de un espíritu común y de una visión particular del mundo" (Bourdieu 1997, Pág. 127), en esta característica, hay frases importantes a destacar. Primeramente, la idea de que la familia es una "realidad que trasciende a los miembros", la determina como ente que proyectan un conjunto de personas que tienen un significado ante los demás, y pasa de generación en generación, independientemente de sus características individuales. Por ejemplo, solo por llevar un apellido, que tiene una trayectoria de tres generaciones, la representación de la familia perdura con los años de generación en generación; es el caso, en el Valle de Mexicali, de empresas que fueron creadas por los primeros pobladores, que paso a manos de sus hijos y actualmente la manejan los nietos, hay sucesión empresarial; en el Valle el apellido de la familia ha trascendido a los miembros y tienen un reconocimiento y legitimidad.

Por otro lado, en la frase "*personaje* transpersonal dotado de una vida y de un espíritu común", resalta que se brinda a los integrantes característicos comunes entre ellos, referente al pertenecer a la familia, se les dota de habilidades, conocimientos, cualidades similares, pero además se piensa que tiene la misma visión del mundo, el mismo espíritu. Se espera que la tercera generación que maneja la empresa, tenga las mismas habilidades y más conocimientos para manejarla exitosamente.

Una segunda característica que le otorga Bourdieu, a la familia es que "existe como un *universo social* separado, comprometido con una labor de perpetuación de las fronteras y orientado hacia la idealización de lo interior como sagrado, sanctum (por oposición a lo exterior). Este universo sagrado, secreto, cerrado sobre su intimidad, separado de lo exterior por la barrera simbólica del umbral, se perpetúa y perpetúa su propia separación, su privacy como obstáculo al conocimiento, secreto de asuntos privados, salvaguardia de

la trastienda (backstage), del ámbito privado" (1997, Pág. 127). Así vemos que la familia es un espacio social en el que suceden acontecimientos, historia, situaciones particulares, en los cuales participan solamente miembros de la familia. Hay un límite simbólico que solamente miembros pueden intervenir en los acontecimientos, la presencia de alguien del exterior rompe la intimidad a dinámica de lo familiar. En las familias de empresas hay dinámicas propias que se trasladan a la empresa, sin embargo, no participan los miembros de la empresa no familiares, hay un límite simbólico.

Una tercer características es la *casa* familiar, la cual se ve como "lugar estable, que permanece, y de los ocupantes de la casa como unidad permanente, asociada de forma duradera a la casa indefinidamente transmisible" (Bourdieu 1997, Pág. 128). La casa es el espacio físico en el cual suceden acontecimientos antes descritos, y en el que los ocupantes se sienten parte de, es ese límite entre lo social y lo privado familiar.

Finalmente, el *discurso* "mantiene sobre la familia, la unidad doméstica es concebida como un agente activo, dotado de voluntad, capaz de pensamiento, de sentimiento y de acción, y basado en un conjunto de presuposiciones cognitivas y de prescripciones normativas referidas, la manera correcta de vivir las relaciones domésticas" (Bourdieu 1997, Pág. 128). Es entonces que intrínseco a la familia hay una serie de políticas, normas, que no están escritas, sino que se mencionan en el discurso establecido a lo largo de la historia y que hacen que los miembros tengan una sinergia uniforme que los lleve a ser un ente que toma decisiones y es capaz de acción. Ese discurso, lo establecen de forma cotidiana empresarios de las Mypes, y nos dice las normas, reglas de interacción entre la familia y el resto que finalmente conforman parte de la red social del campo empresarios de las Mypes del Valle de Mexicali.

Las características trascendentes a los miembros, personaje transpersonal, universo social cerrado, casa y discurso familiar los cuales adjudica a la familia, dibujan un campo en el que las familias crean un espacio a través de lo físico, lingüístico y simbólico que hace que el resto, por un lado, los identifica bien, adjudique cualidades y habilidades, por otro, que no transgreda queriendo entrar al círculo a menos que siga un ritual. Empresarios de las Mypes tienen formas de que el resto de las

personas identifiquen lo anterior. Sin embargo ¿cómo se relaciona esto con el ser empresario de una Mype del Valle de Mexicali?

Familia y empresarios de las Mypes

¿Cuál es el aporte de la familia las Mypes? Existen numerosos estudios que analizan el factor familia dentro de las empresas, en especial Rebeca de Gortari y María Josefa Santos en el libro *Aprendizajes e innovación en microempresas rurales* (2010), en el cual presentan diversos casos de estudios de microempresas en zonas rúales y abordan temas de redes, familia y generaciones de conocimiento. Destaca a lo largo de los casos analizados por diversos autores, que las redes sociales del empresario son importantes para el crecimiento, comercialización, aprendizaje, en empresas rurales. Las redes, se conforman a partir de familia nuclear (esposa, esposo e hijas o hijos) y/o extendida (abuelos, tíos, hermanos, etc.), amigos, vecinos o paisanos, que apoyan financieramente o con conocimientos para iniciar el negocio, resaltando la confianza, reciprocidad y la ubicación geográfica, como básicas en su conformación y mantenimiento de dichas redes; en la misma sintonía, la familia es una red, que contribuye a fortalecer la empresa, no obstante la empresa también contribuye a fortalecer la familia por medio de la actividad.

Método

Se estableció la metodología cualitativa que aproximará a la visión del ser empresario en el Valle de Mexicali, a través del papel que la familia. Esta metodología brinda diferentes métodos y técnicas de recolección de datos, permiten comprender, empanizar, entender el sentido, la intensión del fenómeno investigado, para tener acceso a la visión de los participantes (Abric, 2001), sin perder de vista que las características personales que influyen como su clase, su identidad, su género entre otros (Denzin y Lincoln, 2013). Desde este marco tomamos las entrevistas semiestructuradas que nos facilitan acercarnos a la visión de los empresarios. Se entrevistaron a cuatro empresarios de Mypes del Valle de Mexicali del sector comercial. Para ello se entrevistaron a cuatro empresarios contactados por medio de un informante, quien tiene acercamiento con ellos desde hace años. En este trabajo

es solamente una entrevista la cual es el reflejo de los aspectos que suceden en la empresa y la relación estrecha con la familia. La guía de entrevista consistió en abordar los orígenes de la empresa, el papel de la familia en la empresa y el significado de su empresa.

Resultados

Este apartado presenta la visión de la empresaria Aracely Muñoz del Valle de Mexicali quien posee una empresa Ferretera familiar tienen más de 20 años con la empresa la cual inició su padre. Cuenta con 13 empleados los cuales más de 15 años en la empresa. Presentaremos primero parte de la narración de la empresaria para posteriormente hacer un análisis de la misma.

Inicio de la empresa

Mi papa fallece, yo estudiaba yo termine la carrera de contabilidad, y por azares del destino el día de mi graduación, a mi papá le dio un infarto. Yo era lo que menos quería, mi papá tenía una ferretería bien chiquita, y mi mamá pues yo la miré sola, sin dinero y sin nada, y le dije sabes qué, tomé la decisión de venirme, de ayudarle a mi mamá y a mi hermano, pero no teníamos nada, era algo bien pequeño. Yo vivía en Mexicali, yo tenía mi vida hecha en Mexicali y me vine para acá para el valle. Yo crecí en el valle, pero entré a la Uni y pues ya, como todo el mundo que te vas para allá y empiezas a trabajar allá, empiezas a hacer el servicio. Tu meta de quedarte allá, de no volver al pueblo y pues me tuve que venir. Él es mayor que yo (su hermano), él ya le ayudaba a mi papá, pero, pues, no sé porque me decidí y me quedé. Eso fue hace 28 años, yo tenía 21, acababa de cumplir 21 años.

Nosotros empezamos con la ferretería, no había nada más que la ferretería y fuimos ya tenía un poco de material, como mi papá era de aquí del Valle, ya tenía gente conocida gracias a sus amistades y a los empaques que en ese tiempo había dinero, hoy no hay dinero, había fluidez, yo miraba que había más liquidez que ahorita. Entonces conforme las necesites que, si me pedían un tornillo, mi hermano se arrancaba a Mexicali y les traía, fue todo el servicio, mi empresa es más el servicio, porque ya hasta ahorita se me han venido de Oasa, de losetas, se me han venido de todas partes y toda la gente cae conmigo. Por qué, porque yo conozco lo que se usa

en la región, entonces van a Oasa y les pueden decir esto hay y esto no, para mañana te lo tengo, mi hermano se arranca al otro lado y se los trae de donde sea. Todo lo que hemos hecho ha salido de la ferretería.

Mi hermano y yo nunca nos paramos a los bancos, tenemos gente que no nos va a agarrar (dinero). Lo que pasa es que tengo ahorita una situación con un muchacho él tiene 26 años, tiene su hija en derecho y su hijo en ingeniería, yo cada semestre, yo se ahorita como está la situación. Te pago la mitad de uno y la mitad del otro. Yo les ayudo o situaciones que se han dado, en el que tu pidas está el dar, si tienes malos empleados que te roben, a mi si me dicen sabes que Chayo, ocupo unas llaves, te la regalo, no me la robes mejor te la regalo.

La familia y la empresa

Es como un logro (la empresa), un logro que, pues de sacrificios porque no ha sido fácil, sobre todo sacrificar a mis hijos porque tengo dos hijos y eso es básico. Para mí lo más difícil, a veces cuando iniciamos con un nuevo proyecto, porque contamos con cierta cantidad y eso ya se nos sale de las manos y es sacrificio, eso y que lo he hecho sin créditos bancarios, y ha sido puro dinero limpio no es fácil. Mi familia se adecúa, mis hijos se adecuan a lo que hay, las hijas de mi hermano, si no hay, no hay. No hay exigencias. Porque están acostumbrados a todo, porque, sobre todo, se les enseñó a batallar, a mi hijo se le batalla, en mi casa ni mi marido ni yo tocamos tema está fuera, jamás yo le he dado más a mi hijo de lo que no, mi hijo se viene el viernes y trabaja en sábado, está en un curso fíjate, no quiso entrar aquí...yo siempre he decidido que mis hijos sufran. Mi hijo llega y pregunta a mi encargado de piso al que me hace a veces, cada quien mis trabajadores, el que menos tiene 20 años, y me critican como soy, yo dije yo no voy a criar hijos así, y fíjate que me ha funcionado, mi hijo buscó que se fue para Mexicali, yo estaba en contra, tengo una casa a 3 cuadras de la Universidad, lo hice que batallara, busco donde vivir, le compro su papá su carro, pero vive acá por comandancia nueva, no quiso entrar aquí yo me enoje mucho, porque yo dije aquí estas, en tu casa aquí tiene todo. Y yo me enojé y le dije, pues a ver cómo le haces. Me dijo "me voy a ir", "tú sabrás yo no te voy a buscar donde vivir", y buscó muy bien, y una renta yo le dije puedo pagar tanto, menos de lo que yo le di, él sabrá cómo le hace se

hará comida, no se hará comida, yo no me voy a preocupar por eso. Y ayer me dejo muy sorprendida porque se fue a las cuatro de la mañana a la cartilla el solo con otro amigo y regreso a las 10, soluciona todos los problemas, yo no sé nada. Yo siempre quise que eso se reflejara. Tú crees que yo no siento bien bonito, que llega a mi hijo y que le pregunta a Manuel al de piso, Manuel ¿en qué le puedo ayudar?, lava el baño, trapea aquí. Y yo me siento muy contenta porque la hija de mi hermano, Doctora ya está su internado allá en Tijuana, y no se llevó carro, anda en camión, anda en Uber anda en todo, en peceras. Ayer entro a una cirugía, le pagaron 800 pesos. Te puedo decir de todo, eso es el mayor orgullo que hay ahorita, te puedo decir la hija de mi hermano, la otra está en odontología también. El otro (hijo), está en secundaria, pero bien es trabajador. Trabajo un tiempo de mesero en una cenaduría, bien trabajadores, ósea, eso es lo que la humildad que tú le críes a cualquier persona, eso es, tú me dices porque no te relacionas, porque no me gusta relacionarme con la gente de sociedad, porque aquí está como muy marcado en este pueblo, y a mí me gusta ser normal porque yo trato con todo tipo de gente.

No quieren ellos (los hijos trabajar en la empresa), por como soy yo. No puedo obligarlos. Claro que trabajan, pero, como que el grande quiere irse a Canadá y sí sabe el idioma. Y si es abierto, es movido y todo. No me gustaría fíjate, porque pues rentarla en un momento dado, a veces hacemos un patrimonio para los hijos, pero no, yo no soy de esa idea de esa visión. Pues a ver qué pasa, yo no puedo decir estudia tal carrera para que me ayudes, no, ellos que hagan lo que ellos quieran.

Yo, he sido más en lo administrativo, en esto decisiones de pago de esto y otro, él (su hermano) se enfoca en compras. Somos unidos, todavía tenemos a nuestra mamá y si hay problemas ella es la mediadora. Yo soy muy posesiva y mi hermano es muy tolerante, por eso él ha aguantado, ósea yo exploto, y mi hermano no, pero ya llega un momento en que, lo topo, explota y explota, mis trabajadores saben todo, no hay engaños no hay nada, ahí todo es transparente. Como que a mí ya se me ha empezado a resbalar, ya como que, yo era de muy enérgica, no me gustaba si el pedía una cosa y a mí no me parecía se la cancelaba, cosa así, donde estaba la autoridad, así se me lego a salir hasta dos días, que yo estaba mal pues. Y ahora si él

me dice que es verde, aunque no me parezca, es verde y me salgo mejor. Tardamos 15 años en ponernos de acuerdo. Mucho, porque tú a un hermano le puedes gritar, a otra persona no. Al punto de sepáranos, y decir tu quédate con la gasolinera, yo con las ferreterías y luego ya vuelve, pero hay una persona ahí, mi cuñada es muy inteligente. Ella (su cuñada) trabaja ahí se encarga de la gasolinera, hacer cortes o pagos, yo le enseñé, si yo salgo ella se queda o viceversa, pero siempre ella es muy tranquila, no es problemática, trata de arreglar las cosas y nos ha funcionado. No hay envidias, yo no tengo envidias ni con sus hijas, ni el con mis hijos, ahí todos ellos se miran como hermanos, esa es una de las razones por las que nosotros no queremos involucrar a mis hijos, que mejor ellos se abran y que ya Dios quiera.

Análisis de la narración

Aracely cuenta con nostalgia la forma en que decidió hacerse cargo de la empresa, dejó lo que en realidad quería en su vida, por ayudar a la familia, miraba a la empresa como algo "chiquito", "pequeño", con pocas cosas, pero finalmente tomó la decisión de dirigirla al ver en problemas a la familia. Resalta el capital social que tenía su padre con amistades y empresas de agricultura, para continuar con la empresa y la señala la economía de aquel tiempo como con "mucho flujo de dinero".

Al tocar el tema de la empresa, inevitablemente llega a la familia en poco segundos, habla de que es un logro, lo dibuja como espacio de crianza y educación de los hijos de ella y su hermano. Al describir la dinámica de los hijos en la empresa y en la vida diaria resalta el sacrificio que ha decidido haga toda la familia y reconoce su postura de dureza. Se identifica un aire de frustración, cuando habla de que los hijos no quieren seguir en la empresa, que quieren hacer su vida, ello evoca la concepción de trascendencia que Bourdieu señala respecto a la familia, pues la empresaria ve truncada la trascendencia por decisiones de los hijos. La dureza que señala la empresaria lo resalta igual con los empleados, pero también les apoya en lo que necesiten, para ayudar a generar confianza en ellos y que el negocio prospere.

Respecto a la propuesta de Gortari y Santos (2010), en el discurso de Aracely se aprecia una ausencia de las redes sociales

de amigos o de otros empresarios con las que hiciera alianza. Resalta la relación estrecha en la familia nuclear y extendida para trabajar en la empresa, además la confianza es destacada, cuando se presentan conflictos entran las personas mediadoras, la madre y la cuñada.

Discusión

En un contexto de ruralidad, Aracely y su familia logra sobrellevar la empresa y hacerla crecer. Al inicio, aunque no lo que esperaba toma la dirección de la empresa y aprovecha lo que tenía para impulsarla junto con su hermano. Se hace evidente en la empresaria, el papel de la familia, en realidad es la amalgama que une a la familia aspecto que Bourdieu (1997) señala. La empresa es el medio de crianza a partir del cual forman a sus hijos para estar orgullosos de ellos, por tanto, forma parte de su vida diaria, es como su casa.

La propuesta de Bourdieu sobre la familia, es de utilidad para analizar su papel en la empresa. En base a las investigaciones de Gortari y Santos (2010), se coincide en que la familia como capital social para la empresa, es elemental para el inicio y crecimiento de la misma. Sin embargo, al menos en este caso, es ausente el tema de alianzas con otros empresarios o amistades.

Esta aproximación permite identificar que se puede y debe comprender al empresario más que a la empresa. Por ello es necesario identificar, un andamiaje teórico-metodológico que nos aproximen desde sus distintas aristas a los empresarios. Un camino visualizado, es la teoría de los campos de Bourdieu que permite analizar el espacio en el que se desarrollan de una manera crítica, además de apoyarnos en la teoría de las representaciones sociales de Moscovici para análisis de los proceso sociales y psicológicos de los empresarios y profundizar en el tema. Además de apoyarnos en metodología como la historia oral en específico la historia de vida de los empresarios.

Referencias

Abric, J.-C. (2001). *Prácticas sociales y representaciones.* Ediciones Coyoacan.

Alba Vega, C., & Kruijt, D. (1995). *La utilidad de los minúsculo: informalidad y microempresas en México, Centroamérica*

y los países andinos. Ciudad de México: Colegio de México.

Bourdieu, P. (1997). *Razones Practicas: sobre la Teoría de la Accion.* Barcelona: Anagrama.

Burgueño Romero, R., Vázquez Espinoza, A. M., & Guillén Ojeda, G. (2014). Microenterprise´s innovation in Baja California, Mexico: a case of study in. *International Interdisciplinary Business-Economics Advancement Conference*.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2016). Obtenido de https://www.cepal.org/es/acerca

De Gortari, R., & Santos Corral, J. (2010). *Arendizajes e innovación en microempresas rurales.* Ciudad de México|: Juan Pablos Editor.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2013). *Manual de Investigación Cualitativa Vol. IV.* Barcelona: Gedisa.

Galdos Gómez, A., & Tori Duarte, N. (2019). *Causas de la informalidad en la formalización de las Mipymes en el sector calzado, distrito de callería de enero a marzo del 2017.* Pucallpa, Perú: Universidad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Obtenido de http://repositorio.unu.edu.pe/handle/UNU/3629

Gobierno del Estado de Baja California. (s.f.). *Programa Especial pra el Desarrollo Rural del Valle de Mexicali.* Mexicali.

Guillén Ojeda, G., Vázquez Espinoza, A. M., & Espinosa Velazquez, S. (2018). Comunicación Organizacional en Mipymes del valle: habilidades en proceso. *Razon y palabra*, 796.820.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015). *Boletín de prensa 285.* Aguascalientes, AGS: INEGI.

Quispe Ramírez, F., & Rengifo Abanto, J. (2013). *Efectos de la informalidad en la formalidad de las Mipyme en el sector calzado del Distrito El Porvenir de Enero a Julio 2013.* Trujillo, Perú: Universidad Proveda Antenor Orrego. Obtenido de http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/162

Valenzuela Montoya, M. M., Burgueño Romero, R., Guillén Ojeda, G., & Vázquez Espinoza, A. M. (2017). Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas familiares y no familiares del sector comercial en el valle de Mexicali. *Análisis multidimencional de las Mipymes: experiencias y reflexiones*, 19-29.

Análisis de la comunicación organizacional digital de los centros de investigación de las 20 mejores universidades del mundo

Análise da comunicação organizacional digital dos centros de pesquisa das 20 melhores universidades do mundo

Analysis of the digital organizational communication of the research centers of the 20 best universities in the world

Rogelio Del Prado Flores [97]

Rebeca Illiana Arévalo Martínez[98]

Resumen: Analizar la comunicación organizacional digital de las 20 universidades líderes a nivel mundial para conocer la tendencia en líneas de investigación en comunicación organizacional y relaciones públicas, sustento teórico y categorías epistémicas a partir de sus productividades científicas e impacto social.

Palabras Clave: investigación, comunicación organizacional, relaciones públicas, productividad, impacto social.

Abstract: Analyze the digital organizational communication of the 20 leading universities worldwide to know the trend in lines of research in organizational communication and public relations, theoretical support and epistemic categories based on their scientific productivity and social impact.

[97] Rogelio Del Prado Flores. Universidad Anáhuac México, Posdoctorado en Ética de la Comunicación por la Universidad de Sevilla y la Universidad Anáhuac México, Doctor en Filosofía, México, rogelio.delprado2@anahuac.mx

[98] Rebeca Illiana Arévalo Martínez. Universidad Anáhuac México, Posdoctorado en Estrategias de Comunicación en Organizaciones de Iberoamérica por la Universidad de Málaga, Doctora en Comunicación Aplicada, México, rebeca.arevalo@anahuac.mx

Key words: research, organizational communication, public relations, productivity, social impact.

Introducción

Desde una mirada interdisciplinar de la comunicación organizacional, el objetivo de esta investigación consiste en describir y analizar las líneas de investigación de centros de investigación en comunicación, así como examinar la información pública sobre sus productos de investigación (libros, artículos, ponencias, eventos académicos), para analizar su impacto o la contribución del conocimiento en beneficio de la sociedad. De tal forma que, la comunicación digital de las 20 universidades líderes a nivel mundial es evaluada a partir de los contenidos que publica en su sitio web y algunos otros medios de comunicación digital que tienen a nivel institucional, con la finalidad de explicar la tendencia que existe en cuanto a las líneas de investigación en comunicación organizacional y relaciones públicas y temáticas investigadas, metodologías de investigación, el sustento teórico que predomina, la productividad científica y el impacto social que obtienen.

Los centros de investigación de las universidades serán analizados como organizaciones, ya que se trata de una comunidad de personas (Llano, 1997) que interactúan para mantenerse unidas en el tiempo (Dworkin, 1993) para varios propósitos y que, para mantenerse juntas, comparten una filosofía organizacional (misión, visión y valores) la cual dicta las creencias, actitudes y comportamientos (García y Dolan, 1997) que se espera sean cumplidos por todos sus miembros. Así, desde la teoría organizacional, las organizaciones tienen como centro neurálgico a las personas, quienes constituyen una comunidad de participación que tiene como objetivo final la búsqueda del bienestar de sus miembros (Sánchez-García, 2016), pero también el impacto positivo sobre el bienestar de la población y el medio ambiente a través de sus acciones. En ese sentido, los centros de investigación a través de su quehacer diario producen conocimiento que se alinea a las prioridades de investigación de su universidad, país, región, etc. cuyo impacto social debe ser ponderado.

Bajo la mirada de la disciplina de la comunicación organizacional se analizan las líneas de investigación de los centros de investigación en comunicación para ponderar el proceso comunicativo que se traduce en conocimiento.

Marco Téorico

El papel de las universidades es crucial para el desarrollo de la cultura, sin embargo, no es posible establecer una correlación directa entre producción del conocimiento con el bienestar social de la población (Bourdieu, 2003). Sin embargo, la vida académica de las universidades fomenta valores culturales como la justicia, la equidad y la búsqueda libre de la verdad, los cuales permean paulatinamente a la sociedad. Históricamente, las universidades han generado deliberaciones que han ayudado a tomar conciencia de temas graves como la violencia en contra de las personas originarias del continente americano, cuestión que Francisco de Vitoria (1989) denunció con ahínco en el seiglo XVI. En efecto, el caso de Francisco de Vitoria (1483 - 1546) es emblemático porque polemizó en el ámbito universitario contra aquellos que situaban a los indios en un estado de servidumbre natural. Deforma más concreta, en elaño 1539 en la Universidad de Salamanca, Francisco de Vitoria (1989) pronunció la relección *Sobre los Indios* donde hace una defensa explicita de los derechos de los indios del recientemente descubierto continente americano. Esta relección respondía a una creciente inquietud producida por las noticias sobre la conducta de los conquistadores, que en su afán de dominio, cometían vejaciones y crímenes abominables en contra de los indios del Nuevo Mundo.

En el siglo XIX las universidades forjarón discusiones sobre otros temas que contradecían el sentido civilizatorio de la cultura, como es el tema de la esclavitud, la discriminación, la explotación, el racismo y la violencia de género. Ciertamente han existido debates sobre cierta complicidad del conocimiento científico generado en las universidades, que lejos de contribuir a una humanización del mundo han beneficiado directamente a la industria armamentista (Horkheimer y Adorno, 2001). La dos grandes guerras del siglo pasado revelan cómo el conocimiento ilustrado produce efectos contradictorios (Lévinas, 1997). La

paradoja radica en que el conocimiento riguroso es un bien en manos de unos pocos, de tal forma, que la tarea de la universidad es generar conocimiento que contribuya al desarrollo democrático de los pueblos (Habermas, 2004).

En el caso de la disciplina de la comunicación habría que decir que su gestación está condicionada por el estudio profesional sobre el impacto de los medios de comunicación de masas. Los estudios de comunicación llevan dentro de sí un sentido profesional que condiciona el tipo de resultados que se desean producir (Bourdieu, 2003). Si bien los estudios en comunicación con llevan un trabajo interdisciplinar, por si mismos están estructurados según la lógica del empirismo que distingue causas y efectos. El diseño dicotómico es un obstáculo para dimensionar a la comunicación dentro de un horizonte más amplio en el tiempo y en el espacio (Debray, 2001).

La disciplina de la comunicación organizacional tiene una mayor carga representativa de su sentido simbólico profesional, pues en el contexto de su desarrollo, las empresas productivas de riqueza se han beneficiado de la carga acumulativa del conocimiento generado en las universidades. Sin embargo, la naturaleza de la comunicación organizacional se sustenta en la dimensión simbólica de los vínculos sociales, al producir, desarrollar y extrapolar las relaciones humanas. La dimensión simbolica está constituída por elementos culturales, sociales, y psicológicos que son objeto de estudio de la comunicación organizacional (Arévalo, 2019). Si bien estos abordajes multifactoriales son empleados para el estudio de estilos de liderazgo y el desarrollo de estrategias (productivas), son elementos claves para la dinamización de la civilización. El potencial de la comunicación organizacional está acotado por un pulsión productiva que le fue instaurada por el contexto de su desarrollo inicial, sin embargo, su fuerza creativa está más allá de un afán estratégico y pragmático. La deconstrucción del liderazgo estratégico de las organizaciones permite crear una comunicación dinámica de la discusión y examen de los resultados del trabjo de investigación (Derrida, 1998). El potencial creativo se ve reflejado en las universidades, concretamente en sus centros de investigación.

Las universidad son organizaciones que requieren de una división de funciones para lograr un conocimiento básico, riguroso y aplicado. Por esta razón existen los centros de investigación para orientar el trabajo de investigadores hacia temáticas específicas y provocar discusiones sobre los resultados.

Bajo el dominio de la estructura de comunicación digital, el trabajo científico se beneficia en la expansión de la difusión de la información y en la posibilidad de unaa colaboración productiva del conocimiento. La llamada sociedad red de la información (Castells, 2002) tiene un mayor sentido dentro del ámbito de la ciencia, pues la forma acotada de las discusiones permite un proceso hacia el consenso de las líneas de investigación.

Por otra parte, la comunicación organizacional digital con su doble nivel de logro, es una ciencia proactiva a nivel ético y político desde una base antropológica y social, al tiempo que modela la participación de las diferentes comunidades de personas involucradas. En sí misma, la comunicación organizacional digital es una construcción de escenarios de interacción en los cuales los proyectos se llevan a cabo y se aclaran. La singularidad de una organización es su capacidad de relación cercana con otras organizaciones en diferentes niveles de comunicación, los cuales se establecen por sus acciones sociales y políticas. Como se dijo, el objetivo de una organización es mantenerse unida a lo largo del tiempo. Sin esta estabilidad, la acción con un significado trascendente no es posible (Dworkin, 1993).

Adicionalmente, la comunicación organizacional es performativa porque representa el presente y construye el futuro. El poder performativo de una organización es la capacidad de realizar lo que dice, de lo que declara y promete. Esta capacidad performativa es lo que permite interactuar con otras comunidades, ya que genera confianza, se vuelve creíble y depositaria de la acción de otros grupos. El término perfomativo asociado con el poder de la comunicación proviene de la teoría del lenguaje de Austin. Para Austin, las declaraciones performativas son aquellas que realizan lo que dicen en el mismo acto enunciativo (1991). Asociado con la comunicación organizacional digital, performativo tiene una dimensión ética y política, porque implica asumir el futuro de la humanidad de manera responsable, y no

solo una organización específica; se trata de la posibilidad de construir una realidad internacional entendida como el "creador del evento" de interacción entre comunidades de personas que puede ir de la mano con un progreso de comunicación (Derrida, 1998, p.17). De esta manera, la comunicación organizacional digital es esencialmente cosmopolita porque en su naturaleza incluye el presente y el futuro de la humanidad.

El análisis de la comunicación organizacional digital se realiza considerando su visión integral con base en el habitus del líder que la gestiona y los capitales que produce a la organización (Arévalo, 2019) con base en la ética de la comunicación que parte de una visión inmunológica (Del Prado, 2018).

Enfoque y/o metodología de abordaje

De acuerdo a la clasificación mundial de las universidades por la organización QS *World University Rankings* 2020, se seleccionaron las 20 mejores universidades del mundo, con el objetivo de describir y analizar las líneas de investigación de sus centros de investigación en comunicación, así como examinar la información pública sobre sus productos de investigación (libros, artículos, ponencias, eventos académicos), para poder analizar su impacto o la contribución del conocimiento en beneficio de la sociedad. El análisis es cuantitativo sobre los datos publicados en las páginas web de las universidades, y es cualitativo sobre la interpretación de las líneas de investigación y su impacto social. Las categorías de análisis para los centros de investigación en comunicación son: líneas de investigación en comunicación; producción del conocimiento; impacto social.

La investigación se llevó a cabo del 4 de noviembre al 4 de diciembre de 2019 y consistió en realizar un análisis de contenido de los sitios web de las 20 universidades líderes a nivel mundial (QS Quacquarelli Symonds, 2019) de manera cuantitativa y cualitativa con las categorías de productividad, temáticas, metodología de investigación, líneas de investigación, sustento teórico e impacto social.

1	Massachusetts Institute of Technology (MIT)	2	
2	Stanford University	1	Center for the Study of Language and Information
3	Harvard University	2	
4	California Institute of Technology	1	Centro de Ciencias de la Información Social
5	University of Oxford	2	
6	ETH Zurich - Swiss Federal Institute of Technology	2	
7	University of Cambridge	2	
8	Imperial College London	1	Inteligencia del lenguaje y la comunicación
9	University of Chicago	1	Center for the study of communication and society
10	UCL	1	Estudios en Ciencias sociales
11	National University of Singapore	2	
12	Princeton University	2	
13	Nanyang Technological University, Singapore	1	Communication &Information
14	EPFL	2	
15	Tsinghua University	1	Comunicación
16	University of Pennsylvania	1	Centro de investigación avanzada en comunicaciónn global
17	Yale University	2	
18	Cornell University	2	
19	Columbia University	2	
20	The University of Edinburgh	1	Centro de Investigación en comunicación humana

Cuadro 1 sobre las 20 mejores universidades del mundo según QS *World University Rankings*. Elaboración propia (2020)

A continuación se presentan el cuadro sobre las líneas de investigación de los institutos de investigación en comunicación.

Universidad	Instituto de Investigación	Líneas de investigación
Massachusetts Institute of Technology (MIT)		
Stanford University	Center for the Study of Language and Information	Centro de Explicación de la Conciencia, Laboratorio de semántica computacional, lenguaje y razonamiento natural, Proyecto LinGo, Laboratorio de psicosemántica.
Harvard University		
California Institute of Technology	Centro de Ciencias de la Información Social	Intimidad, Redes sociales y economías,Publicidad, Repensar los mercados de la electricidad, Economía de la red
University of Oxford		
ETH Zurich – Swiss Federal Institute of Technology		
University of Cambridge		
Imperial College London	Inteligencia del lenguaje y la comunicación	Procesamiento natural del lenguaje, Discurso de argumentación, Análisis del habla, Dominios de aplicación.
University of Chicago	Center for the study of communication and society	Communication, Culture,Interdisciplinary,Journalism,Society,

UCL	Estudios en Ciencias sociales	Ciencias sociales
National University of Singapore		
Princeton University		
Nanyang Technological University, Singapore	Communication &Information	Communication and Informatics Research Laboratory Asia
EPFL		
Tsinghua University	Comunicación	Periodismo y comunicación
University of Pennsylvania	Centro de investigación avanzada en comunicaciónn global	Neurociencia de la comunicación, Estudios de periodismo crítico, Cultura y comunicación, Medios digitales y redes sociales,Comunicación global y comparada, Comunicación de la salud, Efectos de los medios y la comunicación,Instituciones y sistemas de medios, Comunicación política, Comunicación visual
Yale University		
Cornell University		
Columbia University		
The University of Edinburgh	Centro de Investigación en comunicación humana	Procesamiento del lenguaje natural y lingüística computacional, Procesamiento del lenguaje hablado,Diálogo e interacción multimodal. Extracción, recuperación y presentación de información, Teorías computacionales de la cognición humana, Tecnología educativa y asistencial, Informática del diseño e interacción persona-computadora

Cuadro 2 sobre las líneas de investigación de los institutos.. Elaboración propia

Resultados

Los resultados muestran la forma en que los centros de organización están conceptualizando la comunicación organizacional y las relaciones públicas, con una tendencia a la investigación de carácter teórico importante en algunos casos y con una tendencia a la investigación empírica en otros. En suma, el impacto social de la investigación que realizan dichos centros de investigación depende de las temáticas en las que están enfocados y se relaciona con la productividad reportada. Esta investigación presenta varias vertientes a ser abordadas en próximas investigaciones donde se puedan identificar otras categorías que están definiendo de mejor manera este campo de la comunicación a nivel mundial.

La imagen de palabras es una representación sobre la prioridad de los centros de investigación en comunicación.



Imagen de nube de palabras sobre líneas de investigación. Elaboración propia.

La imagen muestra la gran variedad de temás y abordajes, lo que nos habla de un cartarter transdisciplinar de la comunicación.

Conclusiones

La comunicación organizacional tiene en el centro a la esencia de la persona en su naturaleza social. La comunicación organizacional es el vínculo que proyecta en el espacio el arte de sobrevivir en comunidad. Su estudio implica extrapolar su centro a cada una de las diferentes disciplinas que se interrelacionan para crear una dinamización simbólica del conocimiento. La disciplina de la comunicación organizacional es un agente dinamizador de los lazos simbólicos de solidaridad. El trabajo de la disciplina se manifiesta en los centros de investigación de las univesidades, pues es ahí donde se puede obeservar la extrapolación del centro hacia cada una las zonas fronterizas. La rotación del centro permite la evaluación y discusión de los resultados de cada campo del conocimiento. La comunicación organizacional no tiene un solo rostro disciplinar, pero sí mantiene su centro en la dignidad de la persona. La deconstrucción del liderazgo estratégico de las organizaciones permite crear una comunicación dinámica de la discusión y examen de los resultados del trabjo de investigación. La comunidad de personas adquiere su revelación gracias a la participación de las disciplinas en la defensa de la dignidad de la persona y del bienestar de la población.

Referencias

Arévalo, R. (2019). *Comunicación integral para las organizaciones. Liderazgo y creación de valor.* Salamanca: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones

Austin, J. (1991). *Cómo hacer cosas con palabras*. Barcelona: Paidós

Bourdieu, P. (2003). *Cuestiones de Sociología*. Madrid: Ediciones Istmo.

Castells, M. (2002). *La Era de la Información. Vol. I: La Sociedad Red*. México, Distrito Federal: Siglo XXI Editores.

Debray, R. (2001). *Introducción a la mediología*. Barcelona: Paidós

del Prado, R. (2018). *Ética de la comunicación*. Barcelona, España: Gedisa.

de Vitoria, F. (1989). *Doctrina sobre los indios*, traducción de Ramón Hernández Martín. Salamanca, España: Editorial San Esteban.

Derrida, J. (1998). *Ecografías de la televisión*. Buenos Aires: Eudeba.

Dworkin, R. (1993). *Ética privada e igualitarismo político*. Barcelona: Paidós

Garcia S. y Dolan S. (1997). *La Direccion por Valores*. Madrid, España: Editorial Mc. GrawHill.

Habermas, J. (2004). *Historia y crítica de la opinión pública. La transformación estructural de la vida pública.* Barcelona: Gustavo Gili

Horkheimer, M. y Adorno, Th. (2001). Dialéctica de la Ilustración. Fragmentos filosóficos. Madrid: Trotta.

Lévinas, E. (1997). Totalidad e infinito. Ensayo sobre la exterioridad. Salamanca: Sígueme.

Llano, C. (1997). *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*. México: Fondo de Cultura Económica.

QS Quacquarelli Symonds (2019). World University Rankings 2020. Obtenido de: https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2020

Sánchez-García, C. (2016). *Construcción de Comunidad en tiempos posmodernos. Dos polacos en diálogo: Zygmunt Bauman y Karol Wojtyla*. México: Editorial Siglo Veintiuno/ Universidad Anáhuac México.

A diez años del lanzamiento de *Yammer* y *Whastapp* ¿qué podemos decir de la introducción de las redes sociales en la comunicación organizacional interna? Una revisión del abordaje de la literatura anglosajona sobre este tema

Dez anos após o lançamento de Yammer e Whastapp: o que podemos dizer sobre as redes sociais na comunicação organizacional interna? Uma revisão da abordagem da literatura anglo-saxônica neste tópico

Ten years after the launch of Yammer and Whastapp: What can we say about social media on employee communication? A review of the approach of the Anglo-Saxon literature on this topic

Ana Inés Pepe [99]

Mariana Barresi[100]

Mónica Izaguirre[101]

Resumen: En el 2009 se lanzó al mercado Yammer, una red social exclusiva para empresas. Desde esa fecha se han desarrollado muchas plataformas con la misma función, y más allá de estas herramientas específicamente diseñadas para las organizaciones, Facebook ha hecho su adaptación empresarial llamada Workplace y Whastapp es una de las aplicaciones más utilizadas por las organizaciones como medio de comunicación interna. Aún cuando la gestión de estas redes es actualmente una responsabilidad ineludible para los profesionales de la comunicación de Latinoamérica, no se encuentra una masa crítica de publicaciones académicas, en español, sobre el impacto de estas plataformas en la comunicación interna de

[99] Ana Inés Pepe, Universidad Católica del Uruguay, Magíster en Estudios Organizacionales, Uruguay, anpepe@ucu.edu.uy
[100] Mariana Barresi, UADE, Doctora en Comunicación Social, Argentina, marianbarresi@gmail.com
[101] Mónica Izaguirre. Universidad Católica del Uruguay, Magíster en Educación, Uruguay, mizagui@ucu.edu.uy

las organizaciones. Este trabajo consiste en una revisión de artículos en inglés, que ponen el foco en las redes sociales internas, publicados entre 2010 y 2020. Se identifican las características más relevantes de esa literatura y se ofrece a los investigadores latinoamericanos un mapa de temas y hallazgos, para contribuir con el incipiente desarrollo de este campo de investigación en la región.

Palabras Clave: Redes Sociales, Comunicación Organizacional, Comunicación Interna

Abstract: There is no critical mass of spanish Latin American publications about social media impact on employee communication. This document is a review of english paper focused on internal social media, published between 2010 and 2020.

Key words: Internal Social Media, Enterprise Social Media, Employee Communication

Algunos académicos señalan que las redes sociales constituyen la innovación más revolucionaria en la forma de comunicarnos a nivel masivo e interpersonal (Kent y Li, 2020). Ese cambio tan profundo, al momento de elaborar este documento, es aún muy reciente, y por lo tanto, es aún más reciente adopción de las redes sociales como medio de comunicación organizacional.

Lo nuevo del fenómeno hace que los académicos y los profesionales nos hagamos muchas preguntas: ¿facilitan las redes sociales que los integrantes de una organización se conozcan, comuniquen, intercambien información, colaboren, aprendan? ¿contribuyen a fortalecer la identificación y el compromiso con la organización? En esta revisión el objetivo es brindar una aproximación a las investigaciones que se han llevado a cabo en los últimos diez años para dar respuesta a estas preguntas. Entendemos que esta mirada es particularmente necesaria en este año, en el que la pandemia del COVID-19 transformó a millones de integrantes de organizaciones en trabajadores remotos y las redes sociales han cobrado un rol preponderante como medio de comunicación.

Si bien la gestión de las redes sociales actualmente es parte ineludible del

quehacer de todos los profesionales de la comunicación en Latinoamérica, si analizamos las publicaciones académicas latinoamericanas en español nos encontramos que el tema de las redes sociales organizacionales internas prácticamente no ha sido abordado.

Las únicas dos revistas latinoamericanas en español indexadas conjuntamente en Scopus, Scielo, Redalyc y DOAJ, que son Palabra Clave y Signo y Pensamiento, (Roge et al., 2017) no registraron hasta noviembre de 2019 artículos que tengan en su título el término Redes Sociales Internas. Tampoco se encontraron artículos en otras publicaciones de comunicación de consulta habitual en español como Comunicación.info, Comunicación y Sociedad y Revista de Comunicación, Razón y Palabra, Chasqui, Revista Latinoamericana de Comunicación, utilizando también otros descriptores en forma conjunta o individual para la búsqueda (por ejemplo: comunicación interna y comunicación organizacional más redes sociales). El ranking SCJ de revistas latinoamericanas de Negocios, Gerencia y Administración, el otro campo disciplinar en el que se pueden buscar estos temas que conectan comunicación y organizaciones, indica solo dos revistas en español en los primeros diez primeros puestos: Contabilidad y Administración y Cuadernos de Administración. Tampoco en ellas se encontraron artículos con este foco específico.

Los resultados de este tipo de búsquedas en inglés son muy diferentes. Internal Social Media (ISM) y Enterprise Social Media (ESM) ya son términos de búsqueda predefinidos para identificar artículos en publicaciones académicas anglosajonas. Esta revisión se propone empezar a llenar ese vacío de literatura académica en español sobre este tópico y motivar así a que los investigadores latinoamericanos podamos validar o refutar estos hallazgos en nuestros contextos y acumular conocimiento sobre este campo.

Objetivos

El objetivo de este documento es proporcionar un mapa de la literatura anglosajona sobre el dominio “redes

sociales internas", que presenta varios desafíos en su delimitación.

Por un lado, el idioma inglés nos permite realizar varias distinciones que en el idioma español no podemos. En inglés se distingue Social Network, la red de relaciones que constituyen las personas, de Social Media, las plataformas como Facebook, Twitter, Linkeding, Instagram, Whatsapp. En inglés también es posible distinguir entre Internal Social Media (ISM), que abarca a todas las plataformas que se utilizan para conectar personas en la organización, y esto puede incluir tanto redes públicas como las ya nombradas, de Enterprise Social Media (ESM), las redes en las que solo pueden participar los integrantes de una organización como Yammer, Teams, Workplace (Men, O'Neil y Ewing, 2020).

Caracterización del estudio y metodología de abordaje.

Considerando las dificultades en la precisión del dominio, señaladas en el apartado anterior, y dado que realizar una revisión exhaustiva implica realizar búsquedas con múltiples combinaciones de palabras clave (social media y organizational communication, employee communication, business communication, internal communication, o social network systems, corporate social media, además de buscar combinaciones con los nombres específicos de las redes sociales) lo que arrojaban varios miles de resultados en los diferentes buscadores, se definió acotar la búsqueda a los artículos con ISM o ESM en el título en la base Scopus entre el 2010 y el 2020, lo que arrojó 140 resultados. Se eligió Scopus por ser la base con mayor cantidad de publicaciones arbitradas anglosajonas (Kulkami et al, 2009; Osca-Lluch et al., 2013; Martín-Martin et al 2018).

El corte temporal se definió considerando que Yammer, la primera plataforma diseñada para funcionar como una red social interna, se fundó en 2008 y se autodenominó "the enterprise social network" ("Yammer co fundada por David Sacks",s.f.). Por su parte Whatsapp, una de las redes que más se utiliza actualmente como medio de comunicación interna en las organizaciones, fue lanzada en 2009. Para el 2015, mitad del período de búsqueda, esta plataforma tenía más de

900 millones de usuarios activos por mes ("Whatsapp no para de crecer", 2015).

El abordaje elegido para este trabajo es el de una revisión morfológica (Veeravalli y Vijayalakshmi, 2019) que ofrezca un mapa sobre la literatura anglosajona encontrada en este dominio con el que buscamos responder a la pregunta ¿cuáles son los temas investigados en relación al uso de redes sociales en las organizaciones y cuáles han sido los principales hallazgos?

Para realizar esta clasificación se identificaron los años de publicación de estos artículos, las publicaciones en las que aparecían y los temas que abordaban. Se complementó con lecturas de revisiones de la temática y análisis de las perspectivas de campo y se realizó una búsqueda en Public Relations Review (PRR), por considerar que es la revista perteneciente al primer cuartil del campo relaciones públicas mejor rankeada por SCJ, y en Academy of Management Annals (AOMA), la publicación que ocupa el primer puesto en los rankings globales de publicaciones del campo Negocios, Gerencia y Administración. Ambas búsquedas con los términos ISM y ESM entre el 2010 y el 2020, en este caso en el campo "texto completo" para poder recuperar todas las menciones a este tema en esas publicaciones que lideran los campos de la comunicación y la gestión organizacional. Estas búsquedas arrojaron cuatro resultados en el caso de PRR (Thelen, 2020, Men, O'Neil y Ewing, 2020, Kent y Li, 2018 y Sievert y Scholz, 2017) y un resultado en el caso de AOMA (Leonardi y Vaast, 2017).

Resultados, reflexiones y conclusiones

En primer lugar cabe aclarar que no fue posible relevar una definición concreta y consensuada de ISM o de ESM en la literatura revisada. Específicamente encontramos que uno de los artículos más citados en este dominio, el de Leonardi et al., (2013), se refiere a ESM como a las plataformas basadas en internet que permiten a los trabajadores i) la mensajería instantánea ii) la interacción entre dos o más integrantes de una organización a través de la publicación on line de textos, imágenes, audio y video, ya sea a través de un "muro", feed o blog en el que se pueden dejar likes y comentarios iii) la elaboración

conjunta de documentos y el intercambio de información y archivos para desarrollar una tarea, un producto o un proyecto asignados por la organización a individuos o equipos.

¿ISM o ESM?

El resultado que salta a la vista en esta revisión es que la gran mayoría de los artículos de este tema se encuentran bajo la denominación ESM (92%) y no pertenecen a publicaciones con foco en la comunicación organizacional, las relaciones públicas o la administración, sino a publicaciones con foco en la tecnología, la computación y los sistemas de información. [Insertar gráficos 1, 2 y 3]

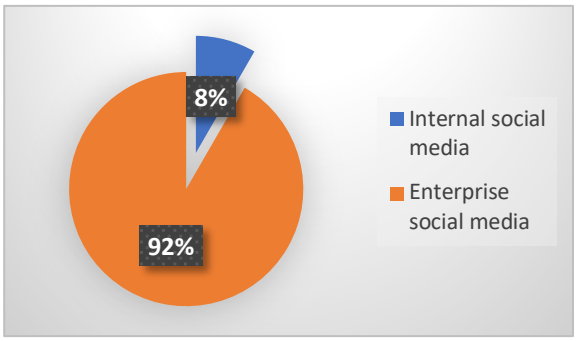


Gráfico 1: Denominación más utilizada. Elaboración propia.

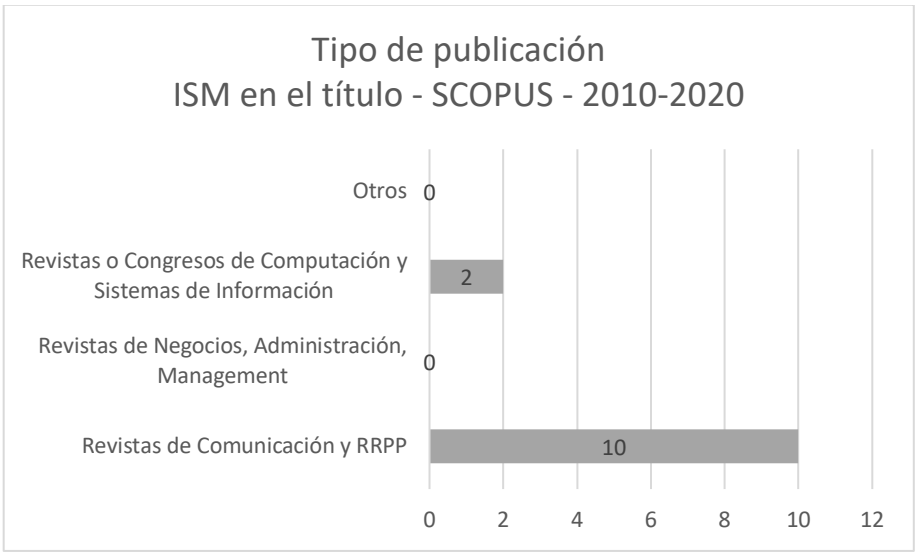


Gráfico 2- Temáticas de las revistas en las que se encuentran los artículos revisados que utilizan la denominación *Internal Social Media*. Elaboración propia.

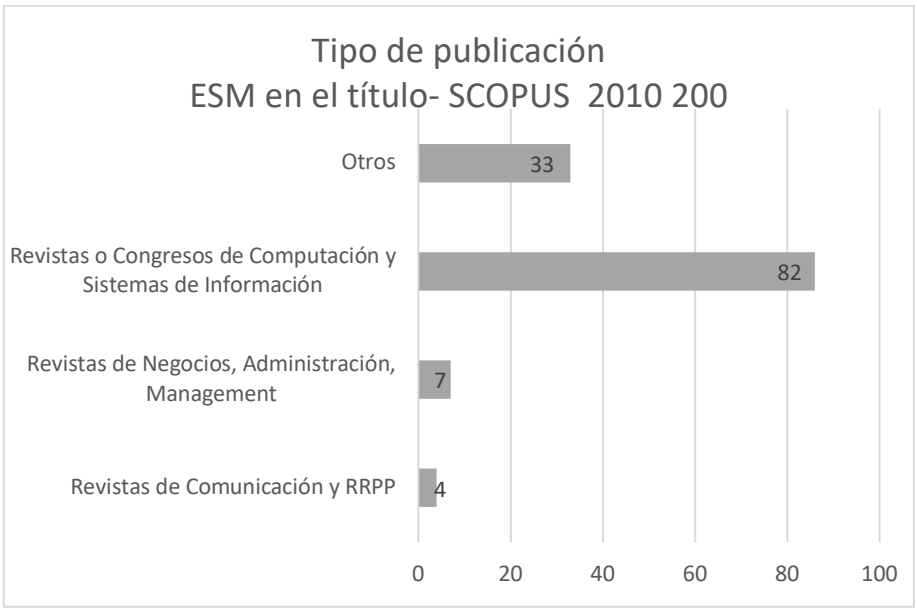


Gráfico 3- Temáticas de las revistas en las que se encuentran los artículos revisados que utilizan la denominación *Enterprise Social Media*. Elaboración propia.

Considerando que las empresas pioneras en ofrecer estas plataformas se autodenominaron *enterprise social media* y que los responsables de IT tienen un rol protagónico en estas implementaciones, se entiende que ESM sea el término más utilizado y que las publicaciones de este campo estén muy interesadas en publicar artículos que intentan encontrar facilitadores para la adopción de estas plataformas e indicadores que den cuenta de su eficacia para el aumento de la productividad de personas y equipos y el desarrollo de proyectos y productos.

Por el contrario, es llamativa la muy baja presencia de artículos enfocados en ESM o ISM, no solo en publicaciones vinculadas a la comunicación organizacional, sino también al *management* y los negocios, teniendo en cuenta, por ejemplo, que algunos reportes han indicado que para el 2019 el mercado global de las ESM ascendía a ocho billones de dólares ("*IT y Telecom and Healthcare Expected to be the Most Attractive Industries to Deploy Enterprise Social Networks and Online Communities in the Coming Years*", 2018; *Enterprise Social Software Market*, 2019)

Si analizamos los años de publicación podemos ver que, si bien nuestro corte temporal llega hasta el 2010, claramente es a partir del 2015 cuando se ve una explosión de publicaciones sobre este tópico, seguramente porque fue necesario que pasase cierto tiempo de implementación de estas plataformas para despertar el interés de los investigadores y tener casos relevantes. Justamente la literatura sobre este tema, en *journals* vinculados a la comunicación y las relaciones públicas, empieza a crecer a partir de esa fecha y es pertinente señalar que en este caso el dominio predominante es *Internal Social Media*. Queda registrado en estas publicaciones que está en incipiente construcción la mirada teórica sobre las redes sociales y la discusión académica sobre el fenómeno desde las relaciones públicas (Kent y Li, 2020). [Insertar gráfico 4]

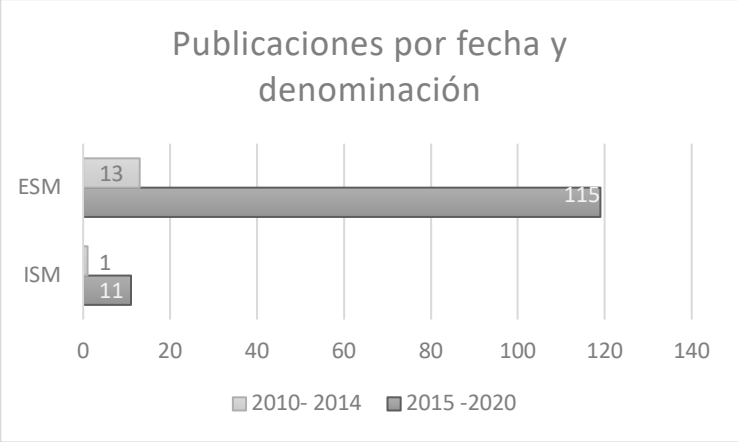


Gráfico 4 – Publicaciones del 2010 al 2014 y de 2015 al 2020 del buscador SCOPUS con ISM y ESM en el título. Elaboración propia.

Temáticas investigadas

En esta revisión observamos que se ha estudiado primordialmente cómo facilitar la adopción de las redes sociales internas y cómo estas contribuyen con la gestión del conocimiento. Otros temas que aparecen como focos de interés de un buen número de artículos son los vinculados a la productividad, entre los que se encuentran los estudios preocupados por agilidad, desempeño y *cyberslacking,* que consiste en el uso de las redes sociales para propósitos no laborales en horario de trabajo. La relación entre las redes sociales *off line* o las *social network* y las redes *on line* o *las social media* aparece también en

una serie de artículos que analizan cómo se influyen mutuamente y cómo estas plataformas intervienen en la construcción de capital social. La contribución de las redes sociales al trabajo de los equipos, especialmente de los denominados equipos virtuales y equipos dispersos, también es otro foco de atención. Y finalmente aparecen una serie de artículos en mucha menor proporción que se han enfocado en variedad de temas como el compromiso (a veces denominado *commitment* y otras *employee engagement*), participación, colaboración, satisfacción e identificación de los empleados. Si bien de una u otra manera todos los artículos se refieren a la comunicación, solo encontramos tres artículos que hacen explícito su foco en este aspecto desde el título. [Insertar Tabla 1]

Tabla 1- Tópicos estudiados	
Implementación de redes sociales internas	
Adopción, apropiación, uso, facilitadores, obstáculos	(Bala et al., 2015; Chen et al., 2015; Massey y Hsieh, 2016; Madsen, 2017; Peter, 2017; Peter, 2018; Peter et al., 2019; Bala et al., 2018; Calero et al., 2018; Chen et al., 2019; Engler y Alpar, 2018; Fu et al., 2019; Laitinen y Sivunen, 2020)
Uso de redes sociales para ocio en horario de trabajo *(Cyberslacking)*	(Riemer et al, 2012; Van Osch et al., 2016; Tanner y Gamieldien, 2017; Yasse y Husin, 2017; Van Osch, y Yi-Chuan, 2017; Wood y Grant, 2017; Sun et al., 2019; KS y AK, 2020; Luqman et al., 2020; Sun et al., 2020; Sun et al., 2020-, Sun et al.,2020)
Impacto de las redes sociales en:	

Conocimiento *(knowledge)*	(Risius y Beck, 2014; Rode, 2015; Rode,2016; Kwahk y Park, 2016; O'Leary, 2016; Oguz y Singh, 2017; Soto-Acosta et al., 2017; Chen y Kuo, 2017; Trier et al., 2017; Bolisani y Scarso, 2018; Charki, et al., 2018; Filstad, Simeonova y Visser, 2018; Namisango, Kafuko y Byomire, 2019; Pee, 2018; Qi y Chau, 2018, Sun, et al., 2019; Pee 2019; Haugsbakken,2019; Sun, Wang y Jeyaraj; 2020)
Equipos, tarea de equipos, equipos dispersos y equipos virtuales *(team, team performance, virtual team, dispersed team)*	(Suh y Bock, 2015; Van Osch y Steinfield, 2016; Van Osch et al.,, 2016; Dürr et al., 2016; Osch, Steinfield y Zhao, 2016; Cummings y Dennis, 2018; Stray et al., 2019)
Agilidad del empleado *(employee agility)*	(Wang et al., 2016; Cai et al., 2018; Liu y Cai, 2018; Pitafi et al., 2019; Pitafi et al., 2020; Wei, et al., 2020)
Capital social (*social capital y social network)*	(Risius, 2014; Van Osch et al., 2018; Van Osch y Steinfield, 2018; Chen et al. 2019; Fu et al., 2019; Kim y Kane, 2019)
Compromiso del empleado *(employee engagement)*	Sharma y Bhatnagar, 2016 Sankaran et al. 2017 Sievert y Scholz, 2017 Men, et al., 2020
Innovación *(Innovation)*	Patroni et al., 2016, Rahman y Singh, 2018 Mpandare y Li, 2020,
Comunicación *(communication)*	Gibbs et al.,2015,

	Van Osch et al., 2015 Madsen, 2018
Desempeño laboral *(Job performance)*	Alahmad, et al., 2018 Deng et al. 2018, Chen et al. 2019, Lu y Pan, 2019
Desempeño del empleado *(Employee performance)*	Pitafi et al., 2018, Dittes y Smolnik, 2019
Socialización *(socialization)*	Gonzalez et al., 2013, Leidner et al., 2018
Rotación *(turn over intention)*	Yingjie et al.,, 2019 Moqbel et al., 2020
Colaboración *(Colaboration)*	Dyrby et al., 2014, Van Osch et al.,2015
Satisfacción con el trabajo *(Job satisfaction)*	Alahmad et al., 2018 Fu et al.,2019
Sobrecarga laboral *(Overload)*	Chen et al., 2018 Chen y Wei, 2019
Apendizaje *(Learning)*	Michel et al., 2018 Qi y Chau, 2016, Sun et al.,2020
Voz del empleado *(employee voice)*	Madsen, 2019
Compromiso *(commitment)*	Gonzalez et al., 2013
Entrenamiento en el cargo *(job training)*	Haga et al., 2019
Desempeño del negocio *(business performance)*	Carr, 2016
Desempeño en la tarea *(task performance)*	Suh y Bock, 2015
Liderazgo transformacional *(trasformational leadership)*	Peter, 2018
Desarrollo de relaciones (relationship cultivation)	Men, O'Neil y Ewing, 2020

Satisfacción del empleado *(Employee satisfaction)*	Liang et al.,2020
Impacto en las redes sociales de:	
Compromiso del empleado *(employee engagement)*	Gode, Johansen y Thomsen, 2019
Presión de pares *(peer pressure)*	Brzozowski et al.,2009
identidad organizacional *(organizational identity)*	Madsen, 2016
Auto censura (*self-censorship*)	Madsen y Verhoeven, 2016
Participación *(participation)*	Madsen,2018
Cultura nacional y organizacional *(national y organizational culture)*	Oguz y Singh, 2017
Ideas del empleado (*employee ideation()*	Gode, 2019
Incentivos financieros *(finantial incentives)*	**Kettles et al.,2017**
Grupos de trabajo *(work groups)*	Chan et al., 2020
Prácticas de recursos humanos *(human resources practices)*	Offong y Costello, 2017

Principales hallazgos

En primer lugar, corresponde señalar que las investigaciones encontraron diferentes niveles de involucramiento de los empleados con las redes sociales internas que se pueden categorizar en consumir, contribuir y crear. Los consumidores miran, escuchan, descargan contenidos, responden encuestas y juegan, los contribuyentes comentan materiales de otros, lo califican, comparten y participan de conversaciones, los creadores escriben, producen y publican lo que los otros consumen (Men et al., 2020).

En segundo lugar, cabe destacar que los hallazgos hasta el momento no son generalizables. Los investigadores son muy cuidadosos en puntualizar que no todas las plataformas producen los mismos impactos y que no todos los integrantes de una organización las adoptan de la misma manera. Es decir, las investigaciones

evidencian que una misma plataforma puede tener diferentes impactos en diferentes organizaciones y equipos, y que diferentes plataformas pueden tener diferentes impactos en una misma organización o equipo (Mukherjee y Natrajan, 2019; Veeravalli y Vijayalakshmi, 2019; Lee y lee, 2020).

¿Qué ocasionan estas diferencias? Muchos factores. A nivel organizacional: el liderazgo, la estrategia, la cultura y las políticas de recursos humanos, pueden facilitar u obstaculizar la adopción de redes sociales para la comunicación interna. Si los líderes de la organización las adoptan activamente y dan señales de que su uso es considerado estratégico, si los sistemas y procesos recompensan a los empleados por su uso activo, si compartir conocimiento, colaborar, innovar y manifestar disensos son conductas ya instaladas en la cultura organizacional, entonces se puede augurar una adopción fluida. A nivel individual y grupal: la tecnología elegida, las competencias en el manejo de esta, la cantidad de compañeros de trabajo que las utilizan y cómo lo hacen, los beneficios que se pueden obtener al utilizarlas y el tipo de tarea desarrollada, motivan o desmotivan su adopción. Para ilustrar estos factores pongamos por ejemplo que trabajamos en una organización que implementa una de estas plataformas. Si ya somos competentes en el uso de redes sociales, si la plataforma es amigable, facilita el trabajo en equipo para desarrollar un proyecto, permite el acceso a información, agiliza procesos de trabajo, ayuda a crear una red de contactos, permite mostrar todo lo que hacemos y mejorar nuestra reputación interna, el jefe nos felicita por lo que posteamos, los compañeros nos ponen *likes*, pues es altamente probable que adoptemos esta plataforma y es altamente improbable si ninguna o muy pocas de estas cosas suceden. El comportamiento de los líderes y la presión social son dos factores que tienen una gran importancia, ya que pueden ser factores de autocensura e importantes barreras para la adopción. (Brzozowski et al.,2009; Bala et al., 2015; Chen et al., 2015; Massey y Hsieh, 2016; Madsen, 2016; Madsen y Verhoeven, 2016, Madsen, 2017; Peter, 2017; Oguz y Singh, 2017; Verheyden, 2017; Peter, 2018; Bala et al., 2018; Calero et al., 2018; Engler y Alpar, 2018; Chen et al., 2019; Peter et al., 2019; Fu et al., 2019; Laitinen y Sivunen, 2020;

Offong y Costello, 2017; Werling, 2020; Wang, 2020; Gode et al., 2019; Sun, et al., 2020; Madsen, 2020).

El impacto positivo de las redes sociales para el desarrollo de productos y de proyectos, para la resolución de problemas y para el intercambio de información, está influido por factores organizacionales preexistentes a la implementación de las redes. Si se implementan estas plataformas en una organización con buen clima, en la que ya existen lazos fuertes entre los integrantes, con altos niveles de satisfacción de los empleados, las redes sociales refuerzan todo lo ya existente (Sievert y Scholz, 2017; Mukherjee y Natrajan, 2019; Gode et al., 2019).

Con respecto al impacto en la productividad, los resultados tampoco son absolutos. Algunos tipos de redes favorecen la productividad de algunos tipos de equipos, tareas y proyectos. Es posible encontrar una serie de artículos dedicados a investigar la baja de la productividad debido al uso personal de redes sociales en el trabajo (entretenimiento, compras, conversaciones personales), el denominado *cyberslacking*. Sin embargo, algunas de estas investigaciones concluyen que en el caso de trabajadores del conocimiento, que dedican a su trabajo muchas más horas de las establecidas por contrato, este tipo de uso no baja su productividad (Riemer et al., 2012; Van Osch et al., 2016; Wang et al., 2016; Tanner y Gamieldien, 2017; Yasse y Husin, 2017; Van Osch, y Yi-Chuan, 2017; Wood y Grant, 2017; Cai et al., 2018; Liu y Cai, 2018; Pitafi et al., 2019; Sun et al., 2019; Vithayathil et al. , 2020; Wei et al., 2020; KS y AK, 2020; Luqman et al., 2020; Sun et al., 2020; Sun et al., 2020; Sun et al.,2020; Pitafi et al., 2020).

Por su parte, las investigaciones sobre campañas de comunicación interna llevadas a cabo a través de redes sociales, demostraron que pueden ser tan efectivas como otros canales para el cambio de opinión, actitud y comportamiento de los empleados. Una vez más el nivel de efectividad dependerá del tipo contenido y de factores como las competencias o la edad, que afectan el uso que se le da a estas redes (Fabre, 2015; Ruck et al., 2017; Ewing et al., 2019)

Uno de los cambios más significativos que han traído las redes sociales es que han vuelto visibles actividades, interacciones y relaciones que antes eran invisibles. Registramos y hacemos públicas situaciones que antes pasaban desapercibidas, tanto para compañeros de trabajo del mismo nivel jerárquico, como para un nivel inferior o superior, y también quedan visibles en muchos casos para *stakeholders* externos a la organización. Ahora es posible visualizar las *social network* en las *social media*, es decir, podemos ver quién hace qué, quién es amigo de quién, quién le comenta qué a quién. Es común que las divisiones en departamentos y oficinas o incluso en cubículos contiguos impidan que sepamos en qué está trabajando nuestro colega, sobre qué temas sabe, qué opina de política, cómo es su vida personal y con quién se relaciona en nuestra organización. Las redes sociales dejan un registro de todo eso a la vista de todos (Leonardi et al., 2013, 2015).

A partir de esta visibilidad la literatura encontrada plantea una serie de dilemas que enfrentan los integrantes de organizaciones. Algunas investigaciones apuntan que mostrar todo lo que se hace, que inicialmente solo sucedía con la vida personal, ahora también es un comportamiento que se da con la vida laboral. Se trabaja para alimentar *Twitter* y *Linkedin* de contenido, dicen algunos autores que se trabaja en voz alta, *work out loud* (WOL) (Sergi y Bonneau, 2016). A los integrantes de las organizaciones esto les permite posicionarse en comunidades de práctica, entrar en contacto con otros profesionales y por lo tanto acceder a oportunidades, a las que tal vez sin las redes sociales no hubiesen accedido. Las organizaciones a las que pertenecen los integrantes que activamente muestran en redes sociales todo lo que hacen se benefician muchas veces con esta exposición y la estimulan (Van Osch et al., 2018; Van Osch y Steinfield, 2018; Verheyden y Cardon, 2018; Trivedi y Trivedi, 2018; Thelen, 2020; Sun et al., 2020; Cassinger y Thelander, 2020; Wæraas y Dahle, 2020;).

Pero no todo es color de rosa en el mundo WOL. Muchos empleados se sienten sobre cargados porque alimentar las redes se suma a sus tareas y se sienten presionados por sus jefes y sus pares a

tener que hacerlo (Chen et al., 2018; Chen y Wei, 2019) ¿Qué pasa con las actividades que se comparten en redes sociales abiertas, las imágenes que se publican, las ideas y opiniones que se expresan y que no están necesariamente vinculadas con el trabajo? Pues los compañeros, los jefes, los clientes y los futuros empleadores también las ven. A los empleados se les genera lo que se ha denominado "colapso de contexto", porque cuando postean contenidos en redes sociales, estos mensajes les llegan a unos destinatarios para los que no fueron intencionalmente creados. Sienten que sacrifican su privacidad y se ven expuestos ante contactos que no son sus familiares y amigos. Se les genera el dilema de ¿qué cara mostrar? Quizás no querías que tu jefe conociera tus opiniones sobre ciertos temas, quizás no querías que te viera en aquella playa o en esa fiesta, pero ahí tienes su solicitud de amistad (Leonardi et al., 2013).

Para las organizaciones también es problemática esta situación. Así como muchas veces esta exposición de sus integrantes las favorece, también puede perjudicarla. Las investigaciones muestran que los mensajes que publican en redes sociales los empleados de una organización tienen un alto nivel de credibilidad para los públicos externos. La cara luminosa de este fenómeno es que cuando los empleados se vuelven voceros o defensores de sus lugares de trabajo esto tiene un impacto muy positivo en la reputación empresarial. La cara oscura es que también son muy creíbles cuando hablan mal, y pueden perjudicar seriamente la reputación (Van Osch et al., 2018; Verheyden y Cardon, 2018; Van Osch y Steinfield, 2018; Trivedi y Trivedi, 2018; Wæraas y Dahle, 2020; Thelen, 2020; Sun et al., 2020; Cassinger y Thelander, 2020).

Estos dilemas están vinculados al derecho a la privacidad, aún muy discutido. ¿Puede obligar la organización a compartir contenidos en redes sociales? ¿Puede vigilar el uso que hacen sus integrantes de las redes en horario laboral? ¿Pueden las organizaciones hacer análisis de los contenidos de las redes sociales de los potenciales o actuales empleados y definir con esa base su contratación o su desvinculación? (Trivedi y Trivedi, 2018; Offong y Costello, 2017)

Conclusión

Nos imaginamos que la pregunta clave que se hacen los lectores al finalizar esta revisión es, en definitiva, ¿han contribuido las redes sociales a mejorar la comunicación interna de las organizaciones? La respuesta es que las redes sociales tienen toda la capacidad para hacerlo. Sin dudas pueden facilitar la comunicación entre áreas, entre equipos, entre trabajadores dispersos geográficamente. Pueden favorecer el intercambio de información, la colaboración, la participación, el aprendizaje, la innovación. Pueden aumentar la productividad, desarrollar el capital social, fortalecer la identificación y el compromiso. Pueden. No siempre lo hacen. Depende de los líderes, de las políticas, de la cultura y de características específicas de cada organización, así como de características específicas de las plataformas, tareas, equipos y personas, que todas las potencialidades de las redes sociales se desarrollen (Huang, et al., 2013; Leonardi et al.,2013; Kane, 2015; Veeravalli y Vijayalakshmi, 2019 ; Kent, y Li, 2020).

Ese desarrollo, que puede ser muy beneficioso, también puede presentar altos riesgos. Puede poner en riesgo la reputación para las organizaciones, la salud y la privacidad de sus integrantes. Seguramente seguirá siendo tema de análisis la demolición de algunas paredes que nos dejan expuestos a la vista de nuestros compañeros, jefes y clientes, a veces por propia voluntad, a veces por ingenuidad, a veces a instancias de los líderes o de los profesionales de la comunicación.

Limitaciones y futuras investigaciones

Sin dudas el tema es vasto y tiene múltiples ramificaciones. Futuras revisiones podrán abarcar otras bases y criterios de búsqueda más amplios, o por el contrario, realizar revisiones que permitan profundizar en aspectos específicos. Ambas estrategias serán válidas para conocer aún más sobre el impacto de las redes internas en las organizaciones y servir de base para investigaciones aplicadas en la región. La disciplina de la comunicación organizacional y las relaciones públicas se está debiendo una mayor iniciativa investigadora en este tema, en el que los profesionales y

académicos vinculados a la tecnología están marcando la agenda.

Referencias

Alahmad, R., Pierce, C., Carter, M., y Robert, L. (2018). The impact of enterprise social media identity on job performance and job satisfaction. Paper presented at the Americas Conference on Information Systems 2018: Digital Disruption, AMCIS 2018, Recuperado de www.scopus.com

Alimam, M., Bertin, E., y Crespi, N. (2017). ITIL perspective on enterprise social media. International Journal of Information Management, 37(4), 317-326. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2017.03.005

Archer-Brown, C., y Kietzmann, J. (2018). Strategic knowledge management and enterprise social media. Journal of Knowledge Management, 22(6), 1288-1309. doi:10.1108/JKM-08-2017-0359

Averkiadi, E., Van Osch, W. y Liang, Y. (2020). Investigating linguistic indicators of generative content in enterprise social media. En F. F. H. Nah y K. Siau (eds.) HCI in Business, Government and Organizations (pp.298-306). Suiza: Springer. doi: 10.1007/978-3-030-50341-3_23. 2020

Bala, H., Massey, A. P., y Hsieh, C. J. (2016). A multimethod study of enterprise social media implementation and use: Mitigating the gap between theory and practice. Journal of Organizational and End User Computing, 28(3), 141-162. doi:10.4018/JOEUC.2016070109

Bala, H., Massey, A. P., Rajanayakam, J., y Hsieh, C. J. (2015). Challenges and outcomes of enterprise social media implementation: Insights de cummins, inc. Paper presented at the Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, , 2015-March 1839-1848. doi:10.1109/HICSS.2015.222 Recuperado de www.scopus.com

Bolisani, E., y Scarso, E. (2018). Enterprise social media: A knowledge-based taxonomy. Paper presented at the Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning, ICICKM, 2018-November 22-29. Recuperado de www.scopus.com

Braun, S., Kunzmann, C., y Schmidt, A. P. (2012). Semantic people tagging and ontology maturing: An enterprise social media approach to competence management. International Journal of

Knowledge and Learning, 8(1-2), 86-111. doi:10.1504/IJKL.2012.047555

Brzozowski, M. J. (2009). WaterCooler: Exploring an organization through enterprise social media. Paper presented at the GROUP'09 - Proceedings of the 2009 ACM SIGCHI International Conference on Supporting Group Work, 219-228. doi:10.1145/1531674.1531706 Recuperado de www.scopus.com

Brzozowski, M. J., Sandholm, T., y Hogg, T. (2009). Effects of feedback and peer pressure on contributions to enterprise social media. Paper presented at the GROUP'09 - Proceedings of the 2009 ACM SIGCHI International Conference on Supporting Group Work, 61-70. doi:10.1145/1531674.1531684 Recuperado de www.scopus.com

Bulgurcu, B., Van Osch, W., y Kane, G. C. (2018). The rise of the promoters: User classes and contribution patterns in enterprise social media. Journal of Management Information Systems, 35(2), 610-646.
doi:10.1080/07421222.2018.1451960

Cai, Z., Huang, Q., Liu, H., y Wang, X. (2018). Improving the agility of employees through enterprise social media: The mediating role of psychological conditions. International Journal of Information Management, 38(1), 52-63. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2017.09.001

Calero Valdez, A., Brell, J., Schaar, A. K., y Ziefle, M. (2018). The diversity of why: A meta-analytical study of usage motivation in enterprise social networks. Universal Access in the Information Society, 17(3), 549-566. doi:10.1007/s10209-017-0561-9

Cardon, P. W. y Marshall, B. (2015).The Hype and Reality of Social Media Use for Work Collaboration and Team Communication. International Journal of Business Communication, 52 (3), 273–293. doi: 10.1177/2329488414525446

Carr, P. (2016). Whole enterprise social media for business performance. Phantom ex machina: Digital disruption's role in business model transformation (pp. 25-35) doi:10.1007/978-3-319-44468-0_2
Recuperado de www.scopus.com

Cassinger, C. y Thelander, O. (2020). Voicing the organization on Instagram: Towards aperformative understanding of employee voice. Public Relations Inquiry, 9(2), 195–212. doi: 10.1177/2046147X20920820

Chan, J., Guo, Y., y Jeong, C. Y. (2020). The role of workgroups on user participation on enterprise social media.

Paper presented at the 40th International Conference on Information Systems, ICIS 2019, Recuperado de www.scopus.com

Charki, M., Boukef, N., Soror, A., y Sharara, H. (2018). What drives knowledge contribution on enterprise social media? Paper presented at the International Conference on Information Systems 2018, ICIS 2018, Recuperado de www.scopus.com

Chen, P. y Kuo, S. (2017). Innovation resistance and strategic implications of enterprise social media websites in taiwan through knowledge sharing perspective. Technological Forecasting and Social Change, 118, 55-69. doi:10.1016/j.techfore.2017.02.002

Chen, X., Huang, Q., y Davison, R. M. (2015). The impact of technology support for contextualization and media system dependency on enterprise social media use. Paper presented at the 2015 Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2015, Recuperado de www.scopus.com

Chen, X., y Wei, S. (2019). Enterprise social media use and overload: A curvilinear relationship. Journal of Information Technology, 34(1), 22-38. doi:10.1177/0268396218802728

Chen, X., Wei, S., Davison, R. M., y Rice, R. E. (2019). How do enterprise social media affordances affect social network ties and job performance? Information Technology and People, 33(1), 361-388. doi:10.1108/ITP-11-2017-0408

Chen, X., Wei, S., Sun, C., y Liu, Y. (2019). How technology support for contextualization affects enterprise social media use: A media system dependency perspective. IEEE Transactions on Professional Communication, doi:10.1109/TPC.2019.2906440

Chen, X., Wei, S., y Yin, P. (2018). The impact of enterprise social media use on overload: The moderating role of communication visibility. Paper presented at the Proceedings of the 22nd Pacific Asia Conference on Information Systems - Opportunities and Challenges for the Digitized Society: Are we Ready?, PACIS 2018, Recuperado de www.scopus.com

Cummings, J., y Dennis, A. R. (2018). Virtual first impressions matter: The effect of enterprise social networking sites on impression formation in virtual teams. MIS Quarterly: Management Information Systems, 42(3), 697-718. doi:10.25300/MISQ/2018/13202

Deng, M., Ding, G., Liu, H., y Huang, Q. (2018). Effects of ESM usage on job performance through task structure: The moderating role of team diversity. Paper presented at the ICIS 2017: Transforming Society with Digital Innovation, Recuperado de www.scopus.com

Deng, M., Liu, H., Huang, Q., y Ding, G. (2020). Effects of enterprise social media usage on task performance through perceived task structure: The moderating role of perceived team diversity. Information Technology and People, doi:10.1108/ITP-01-2019-0014

Di Tommaso, G., Gatti, M., Iannotta, M., Mehra, A., Stilo, G., y Velardi, P. (2020). Gender, rank, and social networks on an enterprise social media platform. Social Networks, 62, 58-67. doi:10.1016/j.socnet.2020.02.007

Dittes, S., y Smolnik, S. (2019). Towards a digital work environment: The influence of collaboration and networking on employee performance within an enterprise social media platform. Journal of Business Economics, 89(8-9), 1215-1243. doi:10.1007/s11573-019-00951-4

Dittes, S., y Smolnik, S. (2017). Why are we doing this again? towards uncovering the outcome perspective of enterprise social software use. Paper presented at the Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems, ECIS 2017, 3167-3180. Recuperado de www.scopus.com

Doumit, N., Huet, G., y Fortin, C. (2013). The role of enterprise social media in the development of aerospace industry best practices doi:10.1007/978-3-642-41501-2_36 Recuperado de www.scopus.com

Dürr, S., Oehlhorn, C., Maier, C., y Laumer, S. (2016). A literature review on enterprise social media collaboration in virtual teams: Challenges, determinants, implications and impacts. Paper presented at the SIGMIS-CPR 2016 - Proceedings of the 2016 ACM SIGMIS Conference on Computers and People Research, 113-122. doi:10.1145/2890602.2890611 Recuperado de www.scopus.com

Dyrby, S., Jensen, T. B., y Avital, M. (2014). Enterprise social media at work: Weaving the social fabric of collaboration. 35th International Conference on Information Systems "Building a Better World through Information Systems", ICIS 2014, Recuperado de www.scopus.com

Engler, T. H. y Alpar, P. (2018). Contribution and consumption of content in enterprise social media. Information Systems Management, 35(1), 2–14. doi:10.1080/10580530.2017.1416935

Enterprise Social Networks and Online Communities in the Coming Years (2019) Enterprise Social Software Market (https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/enterprise-social-software-market 568.html#:~:text=across%20all%20departments.-,MarketsandMarkets%20forecasts%20the%20Enterprise%20Social%20Software%20market%20to%20grow%20de,11.3%25%20de%202014%20to%202019.

Ewing, M, Men, R. L. y O'Neil, J. (2019). Using Social Media to Engage Employees: Insights de Internal Communication Managers. International Journal of Strategic Communication, 13(2), 110–132. doi: 10.1080/1553118X.2019.1575830

Fabre, M. (2015). Use of Social Media for Internal Communication: A Case Study in a Government Organisation. En S. Nepal, C. Paris y D. Georgakopoulos (eds.), Social Media for Government Services (pp. 5–74). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-27237-5_3

Filstad, C., Simeonova, B., y Visser, M. (2018). Crossing power and knowledge boundaries in learning and knowledge sharing: The role of ESM. Learning Organization, 25(3), 159-168. doi:10.1108/TLO-02-2017-0024

Fu, J., Sawang, S., y Sun, Y. (2019). Enterprise social media adoption: Its impact on social capital in work and job satisfaction. Sustainability (Switzerland), 11(16) doi:10.73390/su11164453

Fu, J., Shang, R. -., Jeyaraj, A., Sun, Y., y Hu, F. (2019). Interaction between task characteristics and technology affordances: Task-technology fit and enterprise social media usage. Journal of Enterprise Information Management, 33(1), 1-22. doi:10.1108/JEIM-04-2019-0105

Gibbs, J. L., Eisenberg, J., Rozaidi, N. A., y Gryaznova, A. (2015). The "megapozitiv" role of enterprise social media in enabling cross-boundary communication in a distributed russian organization. American Behavioral Scientist, 59(1), 75-102. doi:10.1177/0002764214540511

Gode, H. E., Johansen, W. y Thomsen, C. (2019). Employee engagement in

generating ideas on internal social media: A matter of meaningfulness, safety and availability. Corporate Communications, 25(2), 263–280. doi:10.1108/CCIJ-03-2019-0024

Gode, H. E. (2019). Employee ideation on internal social media: Addressing uncertainty through dialogue strategies. International Journal of Strategic Communication, 13(5), 385-403. doi:10.1080/1553118X.2019.1654481

Gonzalez, E. S., Leidner, D. E., Riemenschneider, C., y Koch, H. (2013). The impact of internal social media usage on organizational socialization and commitment. Paper presented at the International Conference on Information Systems (ICIS 2013): Reshaping Society through Information Systems Design, , 5 3969-3986. Recuperado de www.scopus.com

Haugsbakken, H. (2019). Learning to share by reflection-on-action on an enterprise social media platform doi:10.1007/978-3-030-23513-0_23 Recuperado de www.scopus.com

Haga, A., Tomida, Y., Yamashita, A., y Matsubayashi, K. (2019). Analysis of internal social media for in-house job training aimed at improving the efficiency of human-resource development. Paper presented at the Proceedings - 2019 International Conference on Technologies and Applications of Artificial Intelligence, TAAI 2019, doi:10.1109/TAAI48200.2019.8959821

How firms can reduce turnover intention: The potential impact of enterprise social media in the workplace. (2020). Strategic Direction, 36(6), 45-47. doi:10.1108/SD-03-2020-0055

Huang, J., Baptista, J. y Galliers. R. D. (2013). Reconceptualizing rhetorical practices in organizations: The impact of social media on internal communications. Information y Management, 50(2), 112–124.

Huang, Y., Singh, P. V., y Ghose, A. (2015). A structural model of employee behavioral dynamics in enterprise social media. Management Science, 61(12), 2825-2844. doi:10.1287/mnsc.2014.2125

"IT y Telecom and Healthcare Expected to be the Most Attractive Industries to Deploy (24 de abril de 2018) Persistence market research. https://www.persistencemarketresearch.com/mediarelease/global-enterprise-social-networks-and-online-communities-market.asp

Johannsen, F. A. (2018). Process-related value propositions of enterprise social media use for the external communication with end consumers. Business Process Management Journal, 24(1), 183-215. doi:10.1108/BPMJ-03-2016-0049

Kane, G. C. (2015). Enterprise social media: Current capabilities and future possibilities. MIS Quarterly Executive, 14(1), 1-16. Recuperado de www.scopus.com

Kent, M. L., y Li, C. (2020). Toward a normative social media theory for public relations. Public Relations Review, 46(1), http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101857

Kettles, D., St. Louis, R. D., y Steinbart, P. J. (2017). An experimental investigation of the individual and joint effects of financial and non-financial incentives on knowledge sharing using enterprise social media. Communications of the Association for Information Systems, 41(1), 639-673. doi:10.17705/1CAIS.04127

Kim, H., y Pilny, A. (2019). The use of enterprise social media and its disparate effects on the social connectivity of globally dispersed workers. International Journal of Business Communication, doi:10.1177/2329488419877233

Kim, Y., y Kane (Jerry), G. C. (2019). Online tie formation in enterprise social media. Asia Pacific Journal of Information Systems, 29(3), 382-406. doi:10.14329/apjis.2019.29.3.382

Kim, Y., y Kane, G. C. (2015). Online tie formation in enterprise social media. Paper presented at the 2015 International Conference on Information Systems: Exploring the Information Frontier, ICIS 2015, Recuperado de www.scopus.com

Krüger, N., Brockmann, T., y Stieglitz, S. (2013). A framework for enterprise social media guidelines. Paper presented at the 19th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2013 - Hyperconnected World: Anything, Anywhere, Anytime, , 1 93-100. Recuperado de www.scopus.com

KS, N., y AK, S. M. (2020). Get employees talking through enterprise social media! reduce cyberslacking: A moderated mediation model. Internet Research, 30(4), 1167-1202. doi:10.1108/INTR-04-2019-0138

Kulkarni AV, Aziz B, Shams I, Busse JW. (2009). Comparisons of Citations in Web of Science, Scopus, and Google Scholar for

Articles Published in General Medical Journals. JAMA. ;302(10):1092–1096. doi:10.1001/jama.2009.1307

Kwahk, K. -., y Park, D. -. (2016). The effects of network sharing on knowledge-sharing activities and job performance in enterprise social media environments. Computers in Human Behavior, 55, 826-839. doi:10.1016/j.chb.2015.09.044

Laitinen, K., y Sivunen, A. (2020). Enablers of and constraints on employees' information sharing on enterprise social media. Information Technology and People, doi:10.1108/ITP-04-2019-0186

Lee, Y. y Tao, W. (2020) Employees as information influencers of organization's CSR Public Relations Review, 46(1). Recuperado de: https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101887

Leidner, D. E., Gonzalez, E., y Koch, H. (2018). An affordance perspective of enterprise social media and organizational socialization. *Journal of Strategic Information Systems, 27*(2), 117-138. doi:10.1016/j.jsis.2018.03.003

Leidner, D. E., Tripp, J. F., y Zhang, S. (2016). Understanding the value of reputation systems in enterprise social media (ESM) - the impact on ESM engagement behaviors. Paper presented at the *2016 International Conference on Information Systems, ICIS 2016,* Recuperado de www.scopus.com

Leppälä, M. y Espinosa, J.A.(2020). Identifying Knowledge Brokers in Enterprise Social Media. Proceedings of the 53º Hawaii International Conference on System Sciences. Recuperado de: https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/bitstream/10125/63798/0048.pdf |

Leonardi, P. M., Huysman, M., y Steinfield, C. (2013). Enterprise social media: Definition, history and prospects for the study of social technologies in organisations. *Journal of Computer-Mediated Communication, 19*, 1–19. https://doi.org/10.1111/jcc4.12029

Leonardi, P. M. (2015). Ambient awareness and knowledge acquisition: using social media to learn "who knows what" and "who knows whom". *MIS Quarterly*, *39*(4), 747–762.

Leonardi, P. M., y Vaast, E. (2017). Social media and their affordances for organizing: A review and agenda for research. *Academy of Management Annals*, *11*(1), 150-188.

Liang, M., Xin, Z., Yan, D. X., y Jianxiang, F. (2020). How to improve employee satisfaction and efficiency through different enterprise social media use. *Journal of Enterprise Information Management,* doi:10.1108/JEIM-10-2019-0321

Liu, Y., y Bakici, T. (2019). Enterprise social media usage: The motives and the moderating role of public social media experience. *Computers in Human Behavior, 101*, 163-172. doi:10.1016/j.chb.2019.07.029

Lu, Y., y Pan, T. (2019). The effect of employee participation in enterprise social media on their job performance. *IEEE Access, 7*, 137528-137542. doi:10.1109/ACCESS.2019.2942998

Lunze, T., Katz, P., Röhrborn, D., y Schill, A. (2013). Recommending in an enterprise social media stream without explicit user feedback. Paper presented at the *Online Communities: Enterprise Networks, Open Education and Global Communication - 16. Workshop GeNeMe 2013,* 337-346. Recuperado de www.scopus.com

Luqman, A., Masood, A., Shahzad, F., Imran Rasheed, M., y Weng, Q. (2020). Enterprise social media and cyber-slacking: An integrated perspective. *International Journal of Human-Computer Interaction, 36*(15), 1426-1436. doi:10.1080/10447318.2020.1752475

Madsen, V. T. (2020). Crossing hierarchies in organizations. Making sense of employee dissent and circumvention of internal social media. *Globe: A Journal of Language, Culture and Communication*, *9,* 57–72. https://doi.org/10.5278/ojs.globe.v9i.3521

Madsen, V. T. (2016). Constructing organizational identity on internal social media: A case study of coworker communication in jyske bank. *International Journal of Business Communication, 53*(2), 200-223. doi:10.1177/2329488415627272

Madsen, V. T. (2017). The challenges of introducing internal social media – the coordinators' roles and perceptions. *Journal of Communication Management, 21*(1), 2-16. doi:10.1108/JCOM-04-2016-0027

Madsen, V. T. (2018). Participatory communication on internal social media – a dream or reality?: Findings de two exploratory studies of coworkers as

communicators. *Corporate Communications, 23*(4), 614-628. doi:10.1108/CCIJ-04-2018-0039

Madsen, V. T. y Verhoeven, J. W. M. (2016). Self-censorship on internal social media: A case study of coworker communication behavior in a Danish Bank. *International Journal of Strategic Communication, 10*(5), 387–409. doi:10.1080/1553118X.2016.1220010

Madsen, V. T., y Johansen, W. (2019). A spiral of voice? when employees speak up on internal social media. *Journal of Communication Management, 23*(4), 331-347. doi:10.1108/JCOM-03-2019-0050

Mark, G., Guy, I., Kremer-Davidson, S., y Jacovi, M. (2014). Most liked, fewest friends: Patterns of enterprise social media use. Paper presented at the *Proceedings of the ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work, CSCW,* 393-404. doi:10.1145/2531602.2531662 Recuperado de www.scopus.com

Martín-Martín, A., Orduna-Malea, E., Thelwall, M., y López-Cózar, E. D. (2018). Google Scholar, Web of Science, and Scopus: A systematic comparison of citations in 252 subject categories. *Journal of Informetrics*, *12*(4), 1160-1177.

Men, L. R., O'Neil, J., y Ewing, M. (2020). From the employee perspective: Organizations' administration of internal social media and the relationship between social media engagement and relationship cultivation. *International Journal of Business Communication,* doi:10.1177/2329488420949968

Men, L. R., O'Neil, J., y Ewing, M. (2020). Examining the effects of internal social media usage on employee engagement. *Public Relations Review, 46*(2) doi:10.1016/j.pubrev.2020.101880

Michel, C., Touré, C., y Marty, J. -. (2018). *Adapting enterprise social media for informal learning in the workplace: Using incremental and iterative design methods to favor sustainable uses* doi:10.1007/978-3-319-94640-5_22 Recuperado de www.scopus.com

Moqbel, M., Bartelt, V. L., Topuz, K., y Gehrt, K. L. (2020). Enterprise social media: Combating turnover in businesses. *Internet*

Research, 30(2), 591-610. doi:10.1108/INTR-09-2018-0439

Mpandare, M., y Li, G. (2020). *Enterprise social media and innovation: The mediating effect of competitor orientation* doi:10.1007/978-981-15-3588-8_2 Recuperado de www.scopus.com

Mpandare, M., y Li, G. (2020). Utilising enterprise social media for product innovation: The role of market orientation. *Sustainability (Switzerland), 12*(9) doi:10.3390/su12093913

Mukherjee, D. y Natrajan, N. S. (2019). Managing Virtual Teams in Software Projects through Social Media: A Multi-case Approach. *South Asian Journal of Management*, *26*(1), 118–135. Recuperado de: https://www.questia.com/library/journal/1P4-2251595460/managing-virtual-teams-in-software-projects-through

Namisango, F., Kafuko, M. M., y Byomire, G. (2019). Orchestrating enterprise social media for knowledge co-creation: An interactionist perspective. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 50*(1), 57-74. doi:10.1108/VJIKMS-12-2018-0115

Nelson, M. E., y Van Osch, W. (2018). Antecedents of transactive memory on enterprise social media. Paper presented at the *ICIS 2017: Transforming Society with Digital Innovation,* Recuperado de www.scopus.com

Nolte, F., Guhr, N., y Breitner, M. H. (2019). Organizational challenges for enterprise social media at the shop floor. Paper presented at the *25th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2019,* Recuperado de www.scopus.com

Nolte, F., Guhr, N., Breitner, M. H., Badtke, L., y Göing, K. (2020). Enterprise social media moderation and user-generated content quality: A critical discussion and new insights. Paper presented at the *27th European Conference on Information Systems - Information Systems for a Sharing Society, ECIS 2019,* Recuperado de www.scopus.com

O'Leary, D. E. (2016). KPMG knowledge management and the next phase: Using enterprise social media. *Journal of Emerging Technologies in Accounting, 13*(2), 215-230. doi:10.2308/jeta-51600

Offong, G. O., y Costello, J. (2017). Enterprise social media impact on human resource practices. *Evidence-Based HRM, 5*(3), 328-343. doi:10.1108/EBHRM-06-2017-0031

Oguz, A., y Singh, R. (2017). The effectiveness of enterprise social media use: Impact of national culture and organizational culture. Paper presented at the *AMCIS 2017 - America's Conference on Information Systems: A Tradition of Innovation, , 2017-August* Recuperado de www.scopus.com

Olfat, M., Shokouhyar, S., Ahmadi, S., Tabarsa, G.A. y Sedaghat, A. (2020), "Organizational commitment and work-related implementation of enterprise social networks (ESNs): the mediating roles of employees' organizational concern and prosocial values". *Online Information Review*. https://doi.org/10.1108/OIR-04-2019-0124

Oostervink, N., Agterberg, M., y Huysman, M. (2016). Knowledge sharing on enterprise social media: Practices to cope with institutional complexity. *Journal of Computer-Mediated Communication, 21*(2), 156-176. doi:10.1111/jcc4.12153

Osca-Lluch, Julia, Miguel, Sandra, González, Claudia, Peñaranda-Ortega, María, y Quiñones-Vidal, Elena. (2013). Cobertura y solapamiento de Web of Science y Scopus en el análisis de la actividad científica española en psicología. *Anales de Psicología*, *29*(3), 1025-1031. https://dx.doi.org/10.6018/analesps.29.3.154911

Osch, W. V., Steinfield, C., y Zhao, Y. (2016). Team boundary spanning through enterprise social media: Exploring the effects of group-level diversity using a data science approach. Paper presented at the *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, , 2016-March* 2176-2185. doi:10.1109/HICSS.2016.274 Recuperado de www.scopus.com

Patroni, J., Von Briel, F., y Recker, J. (2016). How enterprise social media can facilitate innovation. *IT Professional, 18*(6), 34-41. doi:10.1109/MITP.2016.102

Pee, L. G. (2018). Affordances for sharing domain-specific and complex knowledge on enterprise social media. *International Journal of Information Management, 43*, 25-37. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2018.05.006

Peter, G. (2017). A framework for evaluating social media and its practical application. Paper presented at the *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM, , 2*798-807. Recuperado de www.scopus.com

Peter, G. (2018). Design of enterprise social media: Recommendations de a case study. Paper presented at the *CEUR Workshop Proceedings, , 2191* 289-300. Recuperado de www.scopus.com

Peter, G. (2018). The contribution of enterprise social media to transformational leadership. Paper presented at the *Proceedings of the 5th European Conference on Social Media, ECSM 2018,* 447-456. Recuperado de www.scopus.com

Peter, G. (2018). The role of context in employing and evaluating enterprise social media. Paper presented at the *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM, , 2*1158-1165. Recuperado de www.scopus.com

Peter, G., Nguyen-Ngoc, K., y Faller, M. (2019). Towards managing an enterprise social media portfolio. Paper presented at the *Proceedings of the 6th European Conference on Social Media, ECSM 2019,* 392-399. Recuperado de www.scopus.com

Pitafi, A. H., Kanwal, S., Akhtar, S., y Irfan, M. (2018). Investigating the employee work performance in task interdependence and ESM environment. *International Journal of Information Systems and Change Management, 10*(3), 266-292. doi:10.1504/IJISCM.2018.096787

Pitafi, A. H., Kanwal, S., Ali, A., Khan, A. N., y Waqas Ameen, M. (2018). Moderating roles of IT competency and work cooperation on employee work performance in an ESM environment. *Technology in Society, 55*, 199-208. doi:10.1016/j.techsoc.2018.08.002

Pitafi, A. H., Kanwal, S., y Pitafi, A. (2019). Effect of enterprise social media and psychological safety on employee's agility: Mediating role of communication quality. *International Journal of Agile Systems and Management, 12*(1), 1-26. doi:10.1504/IJASM.2019.098708

Pitafi, A. H., Khan, A. N., Khan, N. A., y Ren, M. (2020). Using enterprise social media to investigate the effect of workplace conflict on employee creativity. *Telematics and*

Informatics, doi:10.1016/j.tele.2020.101451

Pitafi, A. H., Liu, H., y Cai, Z. (2018). Investigating the relationship between workplace conflict and employee agility: The role of enterprise social media. *Telematics and Informatics, 35*(8), 2157-2172. doi:10.1016/j.tele.2018.08.001

Pitafi, A. H., Rasheed, M. I., Kanwal, S., y Ren, M. (2020). Employee agility and enterprise social media: The role of IT proficiency and work expertise. *Technology in Society, 63* doi:10.1016/j.techsoc.2020.101333

Qi, C., y Chau, P. Y. K. (2016). An empirical study of the effect of enterprise social media usage on organizational learning. Paper presented at the *Pacific Asia Conference on Information Systems, PACIS 2016 - Proceedings,* Recuperado de www.scopus.com

Qi, C., y Chau, P. Y. K. (2018). Will enterprise social networking systems promote knowledge management and organizational learning? an empirical study. Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce, 28(1), 31-57. doi:10.1080/10919392.2018.1407081

Rahman, N. J., y Singh, H. (2018). Understanding the impact of enterprise social media on innovation in the service industry: A knowledge-sharing and governance perspective. Paper presented at the Proceedings of the 22nd Pacific Asia Conference on Information Systems - Opportunities and Challenges for the Digitized Society: Are we Ready?, PACIS 2018, Recuperado de www.scopus.com

Reychav, I., Inbar, O., Simon, T., McHaney, R., y Zhu, L. (2019). Emotion in enterprise social media systems. Information Technology and People, 32(1), 18-46. doi:10.1108/ITP-05-2018-0213

Riemer, K., Overfeld, P., Scifleet, P., y Richter, A. (2012). Eliciting the anatomy of technology appropriation processes: A case study in enterprise social media. Paper presented at the ECIS 2012 - Proceedings of the 20th European Conference on Information Systems, Recuperado de www.scopus.com

Risius, M. (2014). Is it really about facts? the positive side of 'meforming' for turning self-disclosure into social capital in enterprise social media. Paper presented at the ECIS 2014 Proceedings - 22nd

European Conference on Information Systems, Recuperado de www.scopus.com

Risius, M., y Beck, R. (2014). You reap what you sow? how knowledge exchange effectiveness is affected by different types of communication in enterprise social media. Paper presented at the Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 540-549. doi:10.1109/HICSS.2014.74 Recuperado de www.scopus.com

Rode, H. (2015). Analyzing motivational determinants of knowledge-sharing in enterprise social media platforms. Paper presented at the 75th Annual Meeting of the Academy of Management, AOM 2015, 25-30. doi:10.5465/AMBPP.2015.48 Recuperado de www.scopus.com

Rode, H. (2016). To share or not to share: The effects of extrinsic and intrinsic motivations on knowledge-sharing in enterprise social media platforms. Journal of Information Technology, 31(2), 152-165. doi:10.1057/jit.2016.8

Rogel-Salazar, Rosario, Santiago-Bautista, Irvin, y Martínez-Domínguez, Néstor. (2017). Latin American scientific journals of Communication indexed in WoS, Scopus and Open Access databases. Comunicación y sociedad, (30), 167-196. Recuperado September 13, 2020, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttextypid=S0188-252X2017000300167ylng=enytlng=en.

Ruck, R., Cooper, A., Hurley, A., Ashton, K, Lines, C y Willson, A. (2017). Effective messages and media for employee health campaigns. Journal of Communication in Healthcare, 10 (3), 180–187. doi: 10.1080/17538068.2017.1343173

Ruck, R. y Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. Public Relations Review, 38(2), 294–302. doi: 10.1016/j.pubrev.2011.12.016

Sankaran, P., Priya, K. H., Bheeman, S., Zhou, X., y Gururajan, R. (2017). Factors impacting employee engagement on enterprise social media. Paper presented at the Proceedings - 2017 IEEE/WIC/ACM International Conference on Web Intelligence, WI 2017, 1114-1121. doi:10.1145/3106426.3115865 Recuperado de www.scopus.com

Sergi, V., y Bonneau, C. (2016). Making mundane work visible on social media: a CCO investigation of working out loud on Twitter. Communication Research and Practice, 2(3), 378-406.

http://dx.doi.org/10.1080/22041451.2016.1217384

Shami, N. S., Muller, M., Pal, A., Masli, M., y Geyer, W. (2015). Inferring employee engagement de social media. Paper presented at the Conference on Human Factors in Computing Systems - Proceedings, , 2015-April 3999-4008. doi:10.1145/2702123.2702445 Recuperado de www.scopus.com

Sharma, A., y Bhatnagar, J. (2016). Enterprise social media at work: Web-based solutions for employee engagement. Human Resource Management International Digest, 24(7), 16-19. doi:10.1108/HRMID-04-2016-0055

Sievert, H., y Scholz, C. (2017). Engaging employees in (at least partly) disengaged companies. Results of an interview survey within about 500 German corporations on the growing importance of digital engagement via internal social media. Public relations review, 43(5), 894-903. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.06.001

Soto-Acosta, P., Cegarra-Navarro, J., y Garcia-Perez, A. (2017). De the guest editors: "Enterprise social media for knowledge management and innovation in SMEs". Information Systems Management, 34(3), 203-204. doi:10.1080/10580530.2017.1329995

Stray, V., Moe, N. B., y Noroozi, M. (2019). Slack me if you can! using enterprise social networking tools in virtual agile teams. Paper presented at the Proceedings - 2019 ACM/IEEE 14th International Conference on Global Software Engineering, ICGSE 2019, 111-121. doi:10.1109/ICGSE.2019.00031 Recuperado de www.scopus.com

Suh, A., y Bock, G. -. (2015). The impact of enterprise social media on task performance in dispersed teams. Paper presented at the Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, , 2015-March 1909-1918. doi:10.1109/HICSS.2015.229 Recuperado de www.scopus.com

Sun, Y., Ding, Z., Justinzhang, Z., y Gauthier, J. (2020). The sustainable positive effects of enterprise social media on employees: The visibility and vicarious learning lens. Sustainability (Switzerland), 12(7) doi:10.3390/su12072855

Sun, Y., Liu, Y., Zhang, Z., Wu, L., Zhu, M., y Hu, F. (2020). Employees' problematic behavior of using enterprise social media:

Role of visibility affordance and perspective of uses and gratifications theory. Paper presented at the Proceedings - 2020 International Conference on E-Commerce and Internet Technology, ECIT 2020, 265-272. doi:10.1109/ECIT50008.2020.00068 Recuperado de www.scopus.com

Sun, Y., Wang, C., y Jeyaraj, A. (2020). Enterprise social media affordances as enablers of knowledge transfer and creative performance: An empirical study. Telematics and Informatics, 51 doi:10.1016/j.tele.2020.101402

Sun, Y., Zhou, X., Jeyaraj, A., Shang, R. -., y Hu, F. (2019). The impact of enterprise social media platforms on knowledge sharing: An affordance lens perspective. Journal of Enterprise Information Management, 32(2), 233-250. doi:10.1108/JEIM-10-2018-023

Sun, Y., Zhu, M. y Jeyaraj, A. (2020). Motivations of enterprise social media feature set usage. Industrial Management y Data Systems, 120(7), 1421–1438. https://doi.org/10.1108/IMDS-12-2019-0647

Sun, Y., Zhu, M., Jeyaraj, A., Zhu, M., y Wu, L. (2020). Impact of enterprise social media affordances on thriving at work: A perspective de the psychological empowerment theory. Paper presented at the Proceedings - 2020 International Conference on E-Commerce and Internet Technology, ECIT 2020, 183-187. doi:10.1109/ECIT50008.2020.00048 Recuperado de www.scopus.com

Sun, Y., Zhu, M., y Zhang, Z. (2019). How newcomers'work-related use of enterprise social media affects their thriving at work-the swift guanxi perspective. Sustainability (Switzerland), 11(10) doi:10.3390/su11102794

Tanner, M., y Gamieldien, R. (2017). The use of enterprise social media as perceived by employees of a south african company. Paper presented at the Proceedings of the 4th European Conference on Social Media, ECSM 2017, 281-288. Recuperado de www.scopus.com

Thelen, P. D. (2020). Internal communicators' understanding of the definition and importance of employee advocacy. Public Relations Review, 46(4). doi: https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101946

Thomas, T. (2020). Employee Advocacy as a Marketing Strategy to Power Brand Promotion: an Employee Perspective.

Marketing and Management of Innovations, 2, 167–181. doi: 10.21272/mmi.2020.2-12

Trier, M., Fung, M., y Hansen, A. C. (2017). Uncertainties as barriers for knowledge sharing with enterprise social media. Paper presented at the Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems, ECIS 2017, 1619-1630. Recuperado de www.scopus.com

Trivedi,V. y Trivedi, V. (2018). Blurred Work - Life Frontiers: A Paradigm Shift in Employee Social Networking Privacy. Global Journal of Enterprise Information System, 10(1), 38–44. Recuperado de: https://www.gjeis.com/index.php/GJEIS/article/view/270

Van Osch, W., Bulgurcu, B., y Kane, G. (2016). Classifying enterprise social media users: A mixed-method study of organizational social media use. Paper presented at the 2016 International Conference on Information Systems, ICIS 2016, Recuperado de www.scopus.com

Van Osch, W., Bulgurcu, B., y Majchrzak, A. (2018). The effects of group visibility on social capital formation in enterprise social media. Paper presented at the 26th European Conference on Information Systems: Beyond Digitization - Facets of Socio-Technical Change, ECIS 2018, Recuperado de www.scopus.com

Van Osch, W., y Steinfield, C. W. (2016). Team boundary spanning: Strategic implications for the implementation and use of enterprise social media. Journal of Information Technology, 31(2), 207-225. doi:10.1057/jit.2016.12

Van Osch, W., y Steinfield, C. W. (2018). Strategic visibility in enterprise social media: Implications for network formation and boundary spanning. Journal of Management Information Systems, 35(2), 647-682. doi:10.1080/07421222.2018.1451961

Van Osch, W., Steinfield, C. W., y Balogh, B. A. (2015). Enterprise social media: Challenges and opportunities for organizational communication and collaboration. Paper presented at the Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, , 2015-March 763-772. doi:10.1109/HICSS.2015.97 Recuperado de www.scopus.com

Van Osch, W., Steinfield, C., y Zhao, Y. (2016). Towards behavioral measures of boundary spanning success: The effectiveness and efficiency of team boundary spanning in enterprise social

media. Paper presented at the 24th European Conference on Information Systems, ECIS 2016, Recuperado de www.scopus.com

Van Osch, W., y Yi-Chuan, W. (2017). Enterprise social media: The opportunities and challenges for start-up companies. Paper presented at the Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems, ECIS 2017, 2086-2100. Recuperado de www.scopus.com

Veeravalli, S., y Vijayalakshmi, V. (2019). A morphological review of enterprise social media literature. Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce, 29(2), 139-162. doi:10.1080/10919392.2019.1583456

Verheyden, M. (2017). Knowing what is said on enterprise Social Media: Towards the development of an Analytical Communication Framework. Revista Internacional de Relaciones Públicas, 7(13), 5–22. https://doi.org/10.5783/RIRP-13-2017-02-05-22

Verheyden, M. y Cardon, P. (2018). Social software and internal communicators' gatekeeping sense of self. Public Relations Review, 44(2), 299–307. doi: 10.1016/j.pubrev.2017.12.004

Vithayathil, J., Dadgar, M. y Osiri, J. K. (2020). Does social media use at work lower productivity? International Journal of Information Technology and Management, 19(1), 47–67. doi: 10.1504/IJITM.2020.1002623

Wang, Y. (2020). When Relationships Meet Situations: Exploring the Antecedents of Employee Communication Behaviors on Social Media. Social Science Computer Review.

https://doi.org/10.1177/089443932090 4719

Wang, X., Cai, Z., Liu, H., y Zheng, X. (2016). Leveraging enterprise social media for agility performance of employees: The mediating role of psychological condition. Paper presented at the Pacific Asia Conference on Information Systems, PACIS 2016 - Proceedings, Recuperado de www.scopus.com

Wei, C., Pitafi, A. H., Kanwal, S., Ali, A., y Ren, M. (2020). Improving employee agility using enterprise social media and digital fluency: Moderated mediation model. IEEE Access, 8, 68799-68810. doi:10.1109/ACCESS.2020.2983480

Weir, J., y Wilson, D. W. (2016). Content clutter and enterprise social media: A case study. Paper presented at the Proceedings

of the 9th IADIS International Conference Information Systems 2016, IS 2016, 11-18. Recuperado de www.scopus.com

Wood, D., y Grant, G. (2017). Social construction of appropriate use of enterprise social media. Paper presented at the AMCIS 2017 - America's Conference on Information Systems: A Tradition of Innovation, , 2017-August Recuperado de www.scopus.com

Wæraas, A. y Dahle, D. Y. (2020). When reputation management is people management: Implications for employee voice. European Management Journal, 38(2), 277-287. doi: 10.1016/j.emj.2019.08.010

Wei, C., Pitafi, A. H., Kanwal, S., Ali, A. y Ren, M. (2020). Improving employee agility using enterprise social media and digital fluency: Moderated mediation model. IEEE Access, 8, 68799–68810. doi:10.1109/ACCESS.2020.2983480

Werling, K. (2020). Influencing Factors for Employees' Usage Intention of Internal Social Media Communication Technologies. European Journal of Business and Management Research, 5(2). https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.2.260

Whastapp no para de crecer. (4 de setiembre de 2015) La Nación. https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/whatsapp-no-para-de-crecer-y-ya-tiene-900-millones-de-usuarios-nid1825048/.

Yammer, Co-Founded by David Sacks '98, Sold to Microsoft for $1.2 Billion. 25 de junio sin año. https://www.law.uchicago.edu/news/yammer-co-founded-david-sacks-98-sold-microsoft-12-billion

Yasse, N. S. B., y Husin, M. H. (2017). Enterprise social media within malaysian company: Usage impacts among employees. Paper presented at the International Conference on Research and Innovation in Information Systems, ICRIIS, doi:10.1109/ICRIIS.2017.8002529 Recuperado de www.scopus.com

Yingjie, L., Deng, S., y Pan, T. (2019). Does usage of enterprise social media affect employee turnover? empirical evidence de chinese companies. Internet Research, 29(4), 970-992. doi:10.1108/INTR-03-2018-0140

Evaluación de la comunicación dialógica de las empresas latinoamericanas con sus públicos en Facebook

Avaliação da comunicação dialógica das empresas latino-americanas com seus públicos no Facebook

Evaluating the dialogic communication of Latin American companies with their publics on Facebook

Paul Capriotti[102]

Ileana Zeler[103]

Resumen: Las redes sociales son herramientas claves de comunicación, ya que permiten potenciar el diálogo con los públicos. Sin embargo, se necesita voluntad de ambas partes para que se produzca un intercambio comunicativo fluido entre las organizaciones y los usuarios. Este estudio tiene como objetivo analizar si las principales empresas de América Latina están impulsando la comunicación dialógica en Facebook. Para ello, se estudió el nivel de predisposición a la interacción y el tipo de interacción alcanzado por las empresas en Facebook. Los resultados indican que las empresas no desarrollan una comunicación dialógica en esta red social, puesto que falta una mayor predisposición a la interacción, y también porque la interacción generada es muy baja. Por lo tanto, se observa la necesidad de revisar la estrategia de comunicación en redes sociales y definir una estrategia alineada a la naturaleza dialógica de la red social.

Palabras Clave: comunicación organizacional, comunicación dialógica, Facebook.

[102] Paul Capriotti. Universitat Rovira i Virgili, Doctor en Comunicación, España, paul.capriotti@urv.cat
[103] Ileana Zeler. Universitat de Girona, Doctora en Comunicación, España, ileana.zeler@udg.edu

Abstract: Social networks are key communication tools since they allow to enhance dialogue with their publics. However, the willingness of both parties is needed to produce a fluid communicative exchange between organizations and users. This study aims to analyze whether the main companies in Latin America are promoting dialogic communication on Facebook. To do this, the level of predisposition to interaction and the type of interaction by companies on Facebook were studied. The results indicate that companies do not develop a dialogic communication in this social network, since a greater predisposition to interaction is lacking and the interaction generated is very low. Therefore, the need to review the communication strategy in social networks and to define a strategy aligned with dialogic nature of the social network is highlighted throughout this study.

Key words: organizational communication, dialogic communication, Facebook.

La consolidación de los hábitos de consumo digitales, ha provocado que las organizaciones de América Latina reconozcan el potencial de las redes sociales y las incluyan en sus estrategias de comunicación (Moreno et al., 2017; Neill & Moody, 2015). Sin embargo varios autores (Kim et al., 2014; Waters et al., 2009; Wissen, 2017), sostienen que la base de la gestión de la comunicación en las redes sociales se sustenta fundamentalmente en los principios de comunicación dialógica. En las redes sociales, el diálogo puede iniciarse cuando

las organizaciones envían información y/o realizan consultas a los usuarios sobre sus actividades a través de contenidos publicados en sus perfiles, o bien cuando los usuarios comunican sus opiniones y/o necesidades a las organizaciones (Anderson, Swenson, & Gilkerson, 2016). Si bien la iniciativa puede provenir tanto de las organizaciones como de los usuarios, para que el intercambio dialógico se produzca es necesario que las organizaciones se muestren predispuestas a interactuar y fomenten las conversaciones con los usuarios en las redes sociales. En caso contrario, se puede demostrar la falta de una estrategia comunicativa que se adapte a la naturaleza dialógica de las redes sociales.

Objetivos

El objetivo general de este artículo es estudiar si las principales empresas de América Latina están impulsando la comunicación dialógica con sus públicos en Facebook. Para este objetivo se establecieron 2 objetivos específicos:

-(1) analizar la predisposición a la interacción que tienen las empresas en Facebook;

-(2) evaluar el tipo de interacción alcanzado por las empresas en Facebook.

Caracterización del estudio o discusión teórica propuesta

Los planteamientos conceptuales sobre la comunicación dialógica (Kent & Taylor, 2002; Taylor & Kent, 2014), sostienen que el diálogo implica, por una parte, la voluntad o predisposición de los sujetos (organizaciones y usuarios) de establecer un intercambio comunicativo. Y por otra parte, conlleva la realización efectiva del diálogo mediante diversos tipos posibles de intercambio comunicativo entre una organización y sus públicos.

La predisposición a la interacción en redes sociales implica el desarrollo de 3 aspectos claves: la presencia activa (mantener una actividad continuada que estable facilite la interacción), la actitud interactiva (manifestar la voluntad o interés por la interacción), y la información interactiva (crear y difundir contenidos que promuevan la interacción).

El presencia activa hace referencia a mantener una visibilidad constante en las redes sociales que permita, facilite e impulse el intercambio comunicativo entre

una organización y los usuarios en las redes sociales. Entre las redes sociales disponibles, Facebook tiene un inmenso potencial para la comunicación dialógica. La capacidad de Facebook para favorecer la interacción permite a las empresas disponer de herramientas para la transmisión de vídeos en directo, la difusión de historias en directo, la posibilidad de crear eventos, la capacidad de realizar preguntas, dar recomendaciones y/o realizar encuestas, etc.

La actitud interactiva hace referencia a la forma en que se estimula a compartir, opinar, participar y colaborar en el intercambio comunicativo entre una organización y los usuarios en las redes sociales. Para que se pueda desarrollar el intercambio comunicativo, las organizaciones necesitan atraer y motivar a los usuarios a participar y compartir sus opiniones, y para ello es necesario impulsar contenidos que promuevan la conversación (Safko & Brake, 2009).

La información interactiva hace referencia a la forma en que se diseñan los contenidos para ser compartidos en el intercambio comunicativo entre una organización y los usuarios en las redes sociales. Para ello, las organizaciones utilizan diversos elementos gráficos, hipertextuales y audiovisuales que contribuyen a fomentar la interacción tales como texto, imagen, emoticones, links, hashtags, vídeos e GIFs (Zeler & Capriotti, 2017).

Por otra parte, el tipo intercambio comunicativo que se realiza entre una organización y los usuarios en las redes sociales puede ser definido a partir del grado de continuidad del intercambio que se realice entre las partes. Así, se pueden definir dos tipos de interacción: la reacción y la conversación (Anderson et al., 2016; Kiousis, 2002; Walther, Deandrea, Kim, & Anthony, 2010). La reacción implica un único intercambio comunicativo (envío y reacción) relacionados entre sí, y se considera como una respuesta relacionada con el envío original, lo que representa un nivel básico mínimo de intercambio. La conversación conlleva al menos 3 intercambios comunicativos (envío, respuesta, nuevo envío, y así sucesivamente) relacionados entre sí, y que representa más fielmente la idea de comunicación dialógica (Anderson et al., 2016; Kiousis, 2002; Walther et al., 2010).

En las redes sociales, particularmente en Facebook, existen dos recursos

principales que permiten generar reacción: *likes* y *shares* (Anderson et al., 2016). Los *likes* son una manera pasiva de expresar aprecio de los contenidos sin expresión verbal y los *shares* permiten a los usuarios ser portavoces voluntarios de los mensajes de las organizaciones a sus propios grupos sociales (Abitbol & Lee, 2017). Sin embargo, la conversación se manifiesta principalmente a través de los *comments.* Los *comments* son la expresión más genuina de la interacción en redes sociales y el elemento más importante para impulsar la conversación en Facebook. Requieren mucho más compromiso que los *likes* y los *shares*, permiten a los usuarios establecer conversaciones directas con las organizaciones, por lo cual facilitan el proceso de intercambio de información continua y equilibrada entre la organización y los usuarios (Abitbol & Lee, 2017).

Enfoque y/o metodología de abordaje.

Este estudio se enfoca en el análisis de la comunicación dialógica en Facebook en las principales empresas de América Latina, por considerarlas referentes en temas de gestión de la comunicación, a la vez que son las que destinan importantes recursos para innovar y estar a la vanguardia de la comunicación digital.

Para ello, se tomaron las empresas con mejor reputación que operan en América Latina de los países con mayor Producto Interno Bruto de la región presentes en el ranking "merco Empresas" del MERCO (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú), tomando como referencia aquellas que estuvieron presentes durante dos años consecutivos en el ranking. Del total de empresas identificadas (157), se seleccionaron aquellas que cuentan con páginas de fans (fanpages) corporativas oficiales en Facebook a nivel nacional. Así, la muestra final incluyó 135 perfiles de Facebook: 25 de Brasil, 19 de Chile, 19 de México, 23 de Argentina, 27 de Colombia y 22 de Perú.

La muestra de total posts fue de 29.078. Para recoger los posts se realizó una selección de dos períodos temporales: desde enero a junio de 2015 y desde julio hasta diciembre de 2016.

Para alcanzar los objetivos de este estudio, se establecieron 2 preguntas de investigación principales (RQ):

RQ1: ¿Qué predisposición a la interacción tienen las empresas de América Latina en Facebook?

RQ2: ¿Qué tipo de interacción están realizando las empresas de América Latina en Facebook?

Para responder las preguntas de investigación (RQ), se utilizó la metodología del análisis de contenido y se definieron 5 categorías de análisis: presencia activa, actitud interactiva, información interactiva, nivel de reacción y nivel de conversación. Estas categorías fueron de desarrolladas y testeadas en estudios previos (Capriotti, Carretón, & Castillo, 2016; Zeler & Capriotti, 2017).

Para responder a la RQ1 (predisposición a la interacción), se establecieron 3 categorías de análisis: presencia activa, actitud interactiva e información interactiva. La categoría de "presencia activa" analiza el uso activo de Facebook a partir del (a) nivel de presencia: determinar si las empresas cuentan con fanpages corporativas oficiales en Facebook; y (b) nivel de actividad: analizar el promedio diario de publicaciones de las empresas en la red social. Una mayor presencia activa implicará una mayor predisposición a la interacción.

La categoría de "actitud interactiva" estudia el enfoque general de comunicación que tienen las empresas a partir de identificar los diferentes aspectos que establecen la forma en que se diseñan y presentan los contenidos, que permita una mayor o menor interacción. Para ello, se establecieron dos aspectos: (a) enfoque informativo: se refiere a la presentación de los contenidos con una perspectiva informativa, descriptiva y expositiva. (b) enfoque interactivo: responde a la difusión de contenidos que promueven el intercambio de información y la conversación (se estimula a participar, compartir, suscribirse a una actividad, dar una opinión, etc.). Una mayor implantación del enfoque interactivo implicará una mayor predisposición a la interacción.

La categoría de "información interactiva" examina los recursos disponibles en los contenidos que permiten impulsar la interacción y el diálogo con los usuarios en las redes sociales. Así, se definieron 3 dimensiones: (1) recursos gráficos: que fomentan la difusión de información de forma principalmente monológica como imágenes fijas, textos y emoticones; (2) recursos audiovisuales: que generan mayor alcance e implican

mayor compromiso debido a que tienen mayor capacidad de apelar a las emociones y requieren más tiempo de atención del usuario -audio-vídeos y GIFs-; y (3) recursos hipertextuales: que fomentan proactivamente el intercambio de información y apelan ampliamente a la participación, la interacción y la implicación -links, hashtags y etiquetas a usuarios-. Una mayor disponibilidad y utilización de recursos hipertextuales implicará una mayor predisposición a la interacción.

Para responder la RQ2 (tipo de interacción), se establecieron 2 categorías de análisis: el nivel de reacción y el nivel de conversación. La categoría "nivel de reacción" permite analizar la cantidad de respuestas generadas en los posts difundidos por las empresas a partir de 2 dimensiones: (1) Tasa de likes: obtenida del promedio de likes total por empresa y post en relación con el número de seguidores de las empresas, multiplicado por 100; (2) Tasa de shares: obtenida del promedio de shares total por empresa y post en relación con el número de seguidores de las empresas, multiplicado por 100. Con ello, se puede establecer el grado de reacción en el intercambio comunicativo entre una organización y los usuarios en Facebook.

La categoría "nivel de conversación" permite evaluar los intercambios comunicativos generados entre una organización y los usuarios en base a los comments en Facebook. Aunque la cantidad total de la interacción sea alta, es importante considerar la cantidad de envíos en una dirección (de una organización hacia un público) en comparación con la cantidad de envíos en la otra dirección (de un público hacia una organización). Así, cuanto más equilibrado sea el intercambio comunicativo entre una organización y sus públicos (con porcentajes cercanos al 50/50%), mayor será la calidad y el equilibrio en la interacción. Para evaluar la conversación, se definieron 2 dimensiones: (a) Intensidad: total general de intercambios entre una organización y sus públicos, determinada a partir de la tasa de comments obtenida de la división del número total de comments de las empresas y usuarios por post en relación al total de seguidores, multiplicado por 100; y (b) reciprocidad: grado de equilibrio en el intercambio entre una organización y sus públicos, obtenida a partir del porcentaje total de comments realizados por los usuarios y por las empresas. Para ello, se establecieron 5

niveles: (1) Muy Alto: una media muy equilibrada de comments entre usuarios y empresas (entre 50/50% y 40/60%); (2) Alto: una media bastante equilibrada de comments entre usuarios y empresas (entre 40/60% y 30/70%); (3) Medio: una media algo desequilibrada de comments entre empresas y usuarios (entre 30/70% y 20/80%); (4) Bajo: una media bastante desequilibrada de comments entre usuarios y empresas (entre 20/80% y 10/90%); y (5) Muy bajo: una media muy desequilibrada de commnets entre empresas y usuarios, casi inexistente (entre 10/90% y 0/100%).

Para la investigación se aplicó el análisis de contenidos de posts en Facebook. La recolección de los posts fue realizada a través de una herramienta de monitorización disponible en Internet llamada Fanpage Karma. La información obtenida fue volcada y codificada en una plantilla Excel diseñada especialmente para este estudio.

Principales resultados, reflexiones y conclusiones.

La investigación indicó que las empresas de América Latina tienen poca predisposición para interactuar con los usuarios en Facebook, ya que si bien los resultados sobre la "presencia activa" son buenos (la presencia es del 86,5% y la actividad es de 1,2 posts por día por empresa), los resultados de la "actitud interactiva" y la "información interactiva" mostraron un escenario desalentador. Del total de posts estudiados, casi tres cuartas partes tienen un enfoque meramente informativo y unidireccional (74%), y mayoritariamente incluyen recursos gráficos, que son recursos con menos posibilidades de generar interacción (Tabla 1). Casi la totalidad de los posts poseen texto (97,8%), y las imágenes fijas son las más elegidas para acompañarlos (77,3%). Los recursos hipertextuales y audiovisuales están siendo bastante desaprovechados, a pesar de permitir alcanzar mayor nivel de interacción. Algo menos de la mitad de los posts cuentan con links (48,6%) y hashtags (40,6%), en pocos se incluyen etiquetas a otros usuarios (15,8%), y muy pocos posts contienen vídeos (12,7%) o GIFs (9,8%).

Presencia activa		
Presencia	Si	86,5%
	No	13,5%
Actividad	Promedio diario	1,2
Actitud interactiva		
Enfoque de comunicación	Enfoque informativo	74,0%
	Enfoque interactivo	26,0%
Información interactiva		
Recursos Gráficos	Texto	97,8%
	Imágenes	77,3%
	Emoticones	12,1%
	Gifs	8,6%
Recursos Audiovisuales	Audio-video	12,7%
Recursos Hipertextuales	Etiqueta US	15,8%
	Hashtags	40,6%
	Links	48,6%

Tabla 1. Predisposición a la interacción de las empresas de América Latina en Facebook

Por otra parte, se encontró que prácticamente no existe un intercambio efectivo estable y continuado entre las empresas y los usuarios en Facebook, ya que la mayor parte de la interacción corresponde a una única respuesta generada por los usuarios sobre cada post compartido por las empresas (likes/shares). La tasa de likes obtenida es del 5,7%. Este resultado supera 11 veces la tasa de shares (0,5%), (Tabla 2). Teniendo en cuenta que la tasa se obtiene a partir de la media total de likes y shares por empresa y post, y que las empresas de

América Latina cuentan con una media alta de seguidores (más de 2,5 millones), la tasa obtenida en general es baja.

Los múltiples envíos y respuestas representan solo el 0,3% de los intercambios totales. Si bien la tasa total de comments indica que el intercambio comunicativo es muy bajo (Tabla 2), son los usuarios los que realizan los comentarios (0,3%). Las empresas prácticamente no responden a dichos comentarios (0,0%). Esto sugiere que hay un notable desequilibro comunicativo en la interacción de las empresas y los usuarios, el cual tiende a ser muy bajo (entre 10/90% y 0/100%). Esto se ve representado en los resultados de la Tabla 2, ya que los comments de los usuarios representan el 88,2% y el de empresas el 11,8%.

Nivel de reacción		
Seguidores (promedio)		2.570.857
Tasa de Likes		5,7%
Tasa de Shares		0,5%
Nivel de Conversación		
Intensidad	Tasa de comments: Empresas	0,0%
	Tasa de comments: Usuarios	0,3%
	Total	0,3%
Reciprocidad	Empresas	11,8%
	Usuarios	88,2%

Tabla 2. Tipo de interacción de las empresas de América Latina en Facebook

Así pues, si bien las redes sociales se han convertido en herramientas claves para la comunicación de las organizaciones interactiva y dialógica con los usuarios, las empresas de América Latina están desaprovechando ampliamente las ventajas de la comunicación dialógica en Facebook. Esta investigación sugiere que

las empresas tienen poco interés en gestionar la comunicación desde una perspectiva dialógica en la red social, no sólo porque hace falta mayor predisposición a la interacción, sino porque la interacción generada es muy baja. En otras palabras, la gestión de la comunicación es meramente unidireccional y monológica. Esta tendencia se ha manifestado en otros estudios previos (Aced-Toledano & Lalueza, 2018; Huang et al., 2016; RivalIQ, 2018; Sundstrom & Levenshus, 2017; Wissen, 2017), demostrando la falta de una estrategia de comunicación que se adapte a la naturaleza dialógica de la red social. Por lo tanto, es necesario revisar la estrategia de comunicación en redes sociales y definir una estrategia alineada a la naturaleza dialógica de la red social.

Este estudio está limitado al análisis de la comunicación corporativa en una red social determinada (Facebook). Por lo tanto, para futuras investigaciones, sería conveniente también estudiar la situación en otras redes sociales populares como Instagram, YouTube, Twitter. De esta manera se podría determinar si nos encontramos frente a un problema de gestión de comunicación dialógica en Facebook, o bien frente a un problema general en las redes sociales. Asimismo, otra limitación importante es que este estudio fue aplicado a las empresas de América Latina. Teniendo en cuenta que la gestión de la comunicación en redes sociales es llevada adelante en todo tipo de organizaciones, en un futuro sería interesante aplicar el análisis a otras organizaciones no gubernamentales, instituciones, etc. De esta manera, se podría analizar si los hallazgos de este estudio muestran una situación particular en las redes sociales, o si forma parte de una tendencia organizacional actual.

Bibliografía

Abitbol, A. & Lee, S. Y. (2017). Messages on CSR-dedicated Facebook pages: What works and what doesn't. Public Relations Review, 43(4), 796–808. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.05.002

Aced-Toledano, C. & Lalueza, F. (2018). Monologues in the conversational era: Assessing the level of dialogic communication that big firms are reaching on social media. El Profesional de La

Información, 27(6), 1270. https://doi.org/10.3145/epi.2018.nov.1

Anderson, B. D., Swenson, R., & Gilkerson, N. D. (2016). Understanding Dialogue and Engagement Through Communication Experts' Use of Interactive Writing to Build Relationships. International Journal of Communication, 10(0), 24. http://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/4569/1759

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. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.10.003

Huang, Y.-C., Lin, Y., & Saxton, G. D. (2016). Give Me a Like: How HIV/AIDS Nonprofit Organizations Can Engage Their Audience on Facebook. AIDS Education and Prevention, 28(6), 539-556. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2769-z.For

Kent, M. L., & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. Public Relations Review, 28(1), 21-37. https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00108-X

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. https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2012-0006

Kiousis, S. (2002). Interactivity: A concept explication. New Media and Society, 4(3), 355-383. https://doi.org/10.1177/14614448020040030303

Moreno, Á., Molleda, J. C., Athaydes, A., Suárez, A. M., Herrera B., M. V., & Álvarez Nobell, A. (2017). Latin American Communication Monitor 2016-2017. Tendencias en comunicación estratégica: big data, automatización, engagement, influencers, coaching y competencias. Resultados de una encuesta en 17 países. Madrid, España: EUPRERA/DIRCOM. www.latincommunicationmonitor.com

Neill, M. S., & Moody, M. (2015). Who is responsible for what? Examining strategic roles in social media management. Public Relations Review, 41(1), 109-118. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.10.014

RivalIQ. (2018). 2018 Social Media Trends Benchmark Report. Recuperado de

https://get.rivaliq.com/hubfs/eBooks/Rival_IQ_2018_Social_Media_Benchmark_Report.pdf?submissionGuid=5aa5c934-e84c-4771-8f86-f1ee5e90b7e8

Safko, L. & Brake, D. K. (2009). The Social media bible : tactics, tools, and strategies for business success. New Jersey: Wiley.

Sundstrom, B., & Levenshus, A. B. (2017). The art of engagement: dialogic strategies on Twitter. Journal of Communication Management, 21(1), 17-33. https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2015-0057

Taylor, M., & Kent, M. L. (2014). Dialogic Engagement: Clarifying Foundational Concepts. Journal of Public Relations Research, 26(5), 384-398. https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.956106

Walther, J. B., Deandrea, D., Kim, J. & Anthony, J. C. (2010). The Influence of Online Comments on Perceptions of Antimarijuana Public Service Announcements on YouTube. Human Communication Research, 36(4), 469–492. https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2010.01384.x

Waters, R. D., Burnett, E., Lamm, A., & Lucas, J. (2009). Engaging stakeholders through social networking: How nonprofit organizations are using Facebook. Public Relations Review, 35(2), 102-106. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.01.006

Wissen, N. Van. (2017). Building Stakeholder Relations Online : How Nonprofit Organizations Use Dialogic and Relational Maintenance Strategies on Facebook. Communication Management Review, 2(April), 54-74. https://doi.org/10.22522/cmr20170119

Zeler, I., & Capriotti, P. (2017). Facebook como herramienta de Relaciones Públicas en las empresas: Información de negocios y de RSE en las empresas con mejor reputación a nivel mundial. Revista Internacional de Relaciones Públicas, VII(14), 145-164. https://doi.org/10.5783/RIRP-14-2017-09-145-164

Comunicação integrada: aplicações na produção científica e nas agências e assessorias de comunicação no contexto brasileiro

Comunicación integrada: aplicaciones en la producción científica y agencias de comunicación y servicios de asesoramiento en el contexto brasileño

Integrated communication: applications in scientific production and communications agencies and advisory services in the Brazilian context

Margarida Maria Krohling Kunsch[104]

Else Lemos[105]

Resumen: Usos conceituais e empíricos do termo "comunicação integrada" na produção científica brasileira, bem como por agências e assessorias de comunicação e relações públicas no contexto brasileiro.

Palabras Clave: Comunicação integrada, Relações públicas, Epistemologia

Abstract: Conceptual and empirical uses of the term "integrated communication" in Brazilian scientific production, as well as by communication and public relations agencies and advisors in the Brazilian context.

Key words: Integrated communications, Public Relations, Epistemology

[104] Professora titular na Universidade de São Paulo e Coordenadora do Cecorp (USP), Brasil, mkkunsch@usp.br

[105] Professora titular na Faculdade Cásper Líbero, Brasil, elsesp@usp.br

Comunicação integrada no contexto brasileiro: contextualização

Este artigo[106] relata resultados parciais do estudo "Comunicação Integrada: perspectivas disciplinares, conceituais e práticas sobre as intersecções entre planejamento, comunicação e integração", vinculado ao Centro de Estudos em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Cecorp-ECA-USP), linha de pesquisa "Epistemologia da Comunicação Organizacional e Relações Públicas".

O tema da pesquisa é comunicação integrada, termo que designa um campo conceitual abrangente que inclui, principalmente, as disciplinas de relações públicas, comunicação organizacional, marketing e publicidade e propaganda. Também é termo comumente apropriado pelo mercado de comunicação, por meio de assessorias e consultorias de comunicação e relações públicas que oferecem serviços de comunicação integrada.

A problemática que enseja esse estudo toma como base a observação empírica de que o conceito de "comunicação integrada" é dos mais recorrentemente citados e referenciados nas áreas de comunicação organizacional e relações públicas, tanto no âmbito acadêmico quanto no mercado de comunicação. Nesse sentido, tem se apresentado como uma proposta conciliadora para os referidos campos. Tem sido, também, referência para outros pesquisadores que propuseram versões do conceito. Assim, trata-se de termo frequentemente abordado em estudos dessas áreas sobre o qual há poucas análises metateóricas, no âmbito acadêmico brasileiro, e empíricas, no que se refere às aplicações atribuídas ao termo, no campo social e de mercado.

Diante disso, o objetivo geral do estudo é identificar e analisar as distintas apropriações do termo "comunicação integrada" por parte de acadêmicos e profissionais do mercado de comunicação no contexto brasileiro. Parte-se, portanto, do pressuposto de que o termo "comunicação integrada" é de expressiva relevância para os campos da comunicação organizacional e relações públicas. Os objetivos específicos do estudo são: a) analisar usos e aplicações do termo "comunicação integrada" e correlatos por parte de agências, assessorias e consultorias de comunicação organizacional e relações públicas identificadas no principal ranking brasileiro, o Anuário da

[106] Pesquisa realizada no âmbito do pós-doutorado realizado na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (setembro de 2019 a setembro de 2020), sob supervisão da Profa. Margarida M. Krohling Kunsch.

Comunicação Corporativa, edições 2019 e 2020; b) cotejar teoria e prática por meio da análise comparativa entre as aplicações e usos do termo "comunicação integrada" nos estudos acadêmicos e também por parte do mercado de relações públicas, notadamente agências, assessorias e consultorias de relações públicas.

Na literatura de relações públicas em contexto brasileiro, a conexão entre comunicação e integração surgiu aos poucos. Portanto, para compreendermos o contexto em que surgiu a discussão do tema no Brasil, fizemos uma avaliação de seis obras publicadas antes de 1986 e que estavam acessíveis para análise. Nas obras publicadas antes de 1980, não foram localizadas menções a "comunicação integrada", integração, ou mesmo a demais disciplinas que usualmente são abordadas nessa discussão (comunicação de marketing e publicidade).

Albuquerque (1981) usou o termo "integrada" e Evangelista (1983) usou o termo "integração" ao falarem de relações públicas, ambos indicando a ideia de união, ligação. Não houve conceituação de comunicação integrada, mas houve alusão a uma "política integrada" (Albuquerque, 1981) e a um "processo de integração" (Evangelista, 1983, p. 80).

Nas décadas de 1980 e 1990, novas publicações começariam a definir rumos mais nacionais e autorais para a produção em relações públicas no Brasil. Algumas obras de referência foram publicadas nesse período.

Aqui, nos limitamos à identificação da literatura que discutiu "comunicação integrada". Assim, demarcamos 1986 como um ano determinante para entendermos como tudo acontece.

Em 1986, M. Kunsch lançou "Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada". Naquele ano, outra obra teve grande repercussão e destaque, sendo mencionada em diversos trabalhos posteriores: "Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas", de Gaudêncio Torquato. O autor discutiu temas como comunicação empresarial, comunicação organizacional, conceitos de planejamento, distinções entre marketing de produto e marketing institucional, entre outros tópicos. Torquato propôs uma "abordagem sistêmica para a comunicação empresarial/institucional" e usou os termos "linguagem hegemônica e integrada" e também "ação integrada", enfatizando coordenação integrada dos atos, canais e programas de comunicação com vistas ao alcance de resultados. Torquato (1986) propôs que a comunicação organizacional seja conduzida por um centro de coordenação, ideia que ratificou posteriormente (Torquato, 2015).

Tomando como referencial cronológico essas duas publicações (Kunsch, 1986; Torquato, 1986), identificamos, em função da temática definida e com base nas indicações dadas pela leitura de teses e dissertações, e também dos anais de congressos, autores que também discutiram o tema da comunicação integrada (Fortes, 1999; Baldissera, 2002; Casali, 2002; Curvello, 2003; Bueno, 2003, 2009; Oliveira e Caldas, 2004; Yanaze e colaboradores, 2007; Silva, 2009; Saad Corrêa,2009a, 2009b; Yanaze, Freire e Senise, 2010; Lima e Maimoni, 2012).

M. Kunsch revisitou o conceito de "comunicação organizacional integrada" ao longo dos anos (Kunsch, 1986, 1997a, 1997b, 2003, 2009a, 2009b, 2009c, 2016). A proposta foi adaptada por outros autores, com variadas proposições autorais (Yanaze e colaboradores, 2007; Saad Correa, 2009a, 2009b; Otávio Freire, 2009; Yanaze, Freire, Senise, 2010; Kleber Markus, 2012).

Metodología

A metodologia do estudo contempla revisão da literatura e levantamento descritivo de usos e apropriações do termo "comunicação integrada" pelo mercado de assessorias e agências de comunicação e relações públicas. Quanto à revisão da literatura, o Quadro 1 apresenta tipos de textos selecionados e fontes de análise[107]

Publicado em	Tipo	Quiatidade	Período	Fontes
BRASIL	Dissertação	22	2006-2019	Biblioteca Brasileira Digital de Teses e Dissertações (BDTD)
BRASIL	Tese	4	2006-2019	Biblioteca Brasileira Digital de Teses e Dissertações (BDTD)
BRASIL	Artigo/POR	12	2009-2019	Portal de Periódicos Capes
BRASIL	Artigo/Ensaio	18	2001-2019	Anais Intercom - GP Publicidade, Propaganda e Marketing
BRASIL	Artigo/Ensaio	24	2001-2019	Anais Intercom - GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional
BRASIL	Artigo/Ensaio	8	2007-2019	Anais Abrapcorp - GTs diversos
BRASIL	Livro	7	1962-1983	Diversas (obras completas pré-1986)
BRASIL	Livro/Capítulo	30	1986-2019	Diversas (obras completas e capítulos sobre comunicação integrada a partir de 1986)

[107] Buscas realizadas com base no termo "comunicação integrada" e "comunicação integrada de marketing".

BRASIL	Livro/Capítulo	16	2002-2014	Diversas (obras completas e capítulos sobre comunicação integrada no contexto do marketing)
BRASIL	Livro	2	1981, 2014	Diversas (obras completas com palavras "comunicação" e "integrada" no título)
	Total	143		

Quadro 1: Textos selecionados para o estudo sobre "comunicação integrada" – Brasil. Fonte: Lemos, 2020.

Avaliou-se, também, o discurso do mercado com base nos textos de sites de agências, um esforço exploratório para identificar aplicações do termo "comunicação integrada" correlatos eventualmente mencionados. Elegemos agências de comunicação e relações públicas mencionadas no ranking anual[108] do Anuário da Comunicação Corporativa Mega Brasil, bem como agências que estão bem-posicionadas[109] na busca orgânica do Google com base na busca pelo termo "comunicação integrada". Esta análise buscou identificar menções a "comunicação integrada" e de que forma esse termo é proposto por agências, assessorias e consultorias que atuam no Brasil.

Do grupo inicial, com 172 agências, foram excluídas 31 segundo os seguintes critérios: a) agências com sites somente em inglês; b) agências sem site ou com site em construção; c) agências cujo site indica problemas de segurança; d) agências com perfis exclusivamente em redes sociais (Facebook, LinkedIn e afins). Das 141 consideradas pré-selecionadas, buscamos as que de alguma forma mencionam "comunicação integrada" em textos diversos do site. Assim, feitas as novas exclusões (79 sites), foram selecionados 62 sites elegíveis para o estudo[110]. Note-se, portanto, que mais da metade dos sites pré-selecionados não apresenta "comunicação integrada" como argumento suficientemente relevante para inclusão no estudo. Portanto, pode-se afirmar que não se trata de um discurso majoritário ou mesmo

[108] Critério adotado: faturamento.
[109] A coleta foi realizada entre março e julho de 2020.
[110] Analisamos textos de websites de 62 agências, assim distribuídas: 15 agências de grande e médio porte e 32 agências pequenas e microempresas, segundo os rankings por faturamento publicados pelo Anuário da Comunicação Corporativa 2019 e 2020. Agências mencionadas em um ou outro ranking foram incluídas. Adicionalmente, foram selecionadas 15 agências, assessorias e consultorias listadas nas primeiras posições da busca orgânica do Google para o termo "comunicação integrada" e que tiveram os mesmos critérios do grupo anterior observados.

predominante, mas, ainda assim, muito presente[111].

Panorama geral da discussão na literatura brasileira

A articulação de "integração" e "comunicação" é abordada, direta ou indiretamente, em boa parte da literatura brasileira de relações públicas das últimas três décadas. Está principalmente associada à ideia de relacionamento entre organizações e públicos e na qualificação desse relacionamento (estratégico, político, social, entre outros). A discussão sobre gerenciamento da comunicação integrada também está fortemente atrelada à noção de coordenação eficiente e eficaz de meios, recursos, mensagens e ações comunicativas.

Quanto ao termo "comunicação integrada", é principalmente adotado em referência ao "composto de comunicação integrada" de M. Kunsch. Assim, é comum encontrar menções a esse composto como explicação para o que significa "comunicação integrada". Nesse sentido, pode-se afirmar que a expressão de M. Kunsch alcançou status de discurso dominante112 na literatura da área.

Do ponto de vista crítico, destacam-se as visões de Rudimar Baldissera (2002) e Wilson Bueno (2003), textos que também passaram a ser mencionados em pesquisas futuras por questionarem a abordagem instrumental de comunicação integrada e o uso meramente discursivo do termo, respectivamente. Quanto à ampliação da discussão segundo uma perspectiva interpretativa e interacional, destacam-se as propostas de Adriana Casali (2002) e de Fábia Lima e Hérica Maimoni (2012).

Wilson Bueno discutiu amplamente a dimensão aplicada do termo, apontando para a "impossibilidade de se plasmar uma comunicação efetivamente integrada" (Bueno, 2003, p. 10) dada a profunda fragmentação no campo profissional e no espectro de serviços ofertados pelas agências e assessorias. Para esse autor, o termo "comunicação integrada" "ainda hoje se constitui em mais um discurso, apropriado pelos especialistas e gestores da comunicação, do que em uma prática efetiva no quotidiano das organizações" (Bueno, 2003, p. 8). O autor critica o fato de as agências de propaganda e publicidade

[111] Vale ressaltar que muitas agências mantêm blogs e o tema "comunicação integrada" é muitas vezes mencionado nesses canais. No entanto, esses textos não foram considerados neste estudo, que estava restrito aos websites.

[112] Especificamente com relação à ocorrência de citações, observamos que Margarida Kunsch é a autora mais citada em teses e dissertações sobre comunicação integrada. A frequência de menções a esta autora é quase o dobro do segundo autor mais citado, Philip Kotler. Margarida Kunsch, Gaudêncio Torquato e Wilson Bueno aparecem como autores mais mencionados na perspectiva de relações públicas. A contagem foi realizada com o apoio do software MAXQDA

também terem encampado o termo. Como se pode observar, Bueno alerta para as contradições: o discurso propõe integração, mas a realidade revela fragmentação, dada a extensão da diversificação de agências e serviços oferecidos e a pulverização das conexões entre organizações-cliente, marcas, agências e assessorias.

Ao longo das leituras, nota-se que a crítica à visão funcional surge em alguns momentos, e o debate sobre as subáreas da comunicação e disputas de território são pontos de incômodo. Porém, há pouca contraposição à ideia de integração como fenômeno de coordenação, gestão e articulação.

Comunicação organizacional integrada

Com relação às repercussões da proposta conceitual de M. Kunsch, conhecida como "comunicação organizacional integrada", observam-se as seguintes releituras por parte de outros pesquisadores: Adaptação do modelo de M. Kunsch, excluindo a dimensão "comunicação interna" e mantendo as dimensões "comunicação institucional, comunicação mercadológica e comunicação administrativa", por Mitsuru Yanaze e colaboradores (2007) e, posteriormente, por Mitsuru Yanaze, Otávio Freire e Diego Senise (2010);

- Conceito de comunicação administrativa integrada, por Otávio Freire (2009);
- Conceito de comunicação digital integrada, por Elizabeth Saad Correa (2009a; 2009b);
- Conceito de Comunicação Integrada Tridimensional ou Comunicação 3 D, por Kleber Markus (2012).

A proposta de "comunicação organizacional integrada" (Kunsch, 1986, 1997a, 1997b, 2003, 2009a, 2009b, 2009c, 2016) tem seu próprio histórico na obra da autora. Observa-se que houve mudanças no conceito ao longo do tempo:

- De comunicação integrada para comunicação organizacional integrada: logo nos primeiros anos, entre 1985 e 1997, ao adotar o termo comunicação organizacional integrada, M. Kunsch procurou discutir com mais vigor questões referentes à teoria e ao conceito de comunicação organizacional em si, o que trouxe uma expansão importante à discussão, pois a autora passou a abordar os aspectos humanos, interpretativos e críticos referentes às organizações e sua atuação na sociedade.

- De marketing *versus* relações públicas para uma visão ampliada da articulação entre comunicação mercadológica, comunicação institucional, comunicação interna e comunicação administrativa: enquanto no

primeiro texto a divisão estabelecida era entre as disciplinas de marketing e relações públicas apenas (Kunsch, 1986), nos demais textos a discussão passou a se concentrar na comunicação e suas modalidades, e no último texto analisado (Kunsch, 2016), esse é o foco principal.

- De integração de atividades e processos para integração social: ao longo dos textos, começa a haver uma transição de ênfase, e as questões mais funcionais cedem espaço para temas mais críticos. Questões como o papel dos públicos, a ligação sistêmica das organizações e seu ambiente sociocultural e a visão estratégica como resposta a necessidades e valores desse ambiente, exemplificada pela discussão sobre sustentabilidade, que também passa a ser parte dos textos, indica essa mudança.

Um aspecto que se mantém ao longo de todos os textos de Margarida Kunsch é a defesa do papel de relações públicas na gestão da comunicação organizacional integrada. Em toda a sua obra, a autora é categórica nesse sentido, mantendo um compromisso com sua área acadêmica e profissional.

Panorama geral dos usos e associações a "comunicação integrada" por parte das agências

Com relação à análise dos sites de agências, buscamos identificar a presença do termo "comunicação integrada" e de outros termos a ele associados em textos: a) institucionais e de apresentação geral ("Sobre...", "Quem somos", "Perfil Institucional" e correlatos); b) de apresentação dos serviços. Estabelecemos como categorias de organização e análise das informações coletadas: a) terminologia sobre integração: termos adotados pelo mercado; b) enfoque atribuído ao termo: ideias associadas aos termos adotados. Nesta segunda categoria, novas subcategorias emergiram: 1) comunicação integrada como atributo positivo, 2) integração como termo-curinga, associado a outros substantivos, criando uma ideia ampliada de "comunicação integrada"; 3) comunicação integrada como ponto de partida ou meio para um fim; 4) comunicação integrada como associação entre disciplinas; 5) comunicação integrada como apoio aos negócios dos clientes; 6) comunicação digital como argumento para comunicação integrada alinhada ao mundo de hoje.

Entre as agências de grande e médio porte selecionadas (15), apenas uma menciona "comunicação integrada" no nome. Já entre as micro e pequenas agências (32), três mencionam "comunicação integrada" no nome.

A principal ideia sobre comunicação integrada é a de um conjunto de serviços que, coordenados por meio da gestão de ferramentas, mídias e mensagens, constroem valor para os clientes, ou seja, para as organizações que contratam os serviços dessas agências. Assim, o discurso prioritário destaca a capacidade das agências para oferecer um portifólio completo de soluções: "Nossa marca é a comunicação integrada"; "Como agência de comunicação integrada..."; "Somos uma agência *full service*" são apresentações recorrentes.

Não se identifica uma definição clara ou explícita de comunicação integrada. Praticar comunicação integrada aparentemente é uma virtude, um atributo positivo a ser realçado e que está vinculado a experiência, excelência e competência. Muitos textos recorrem a expressões em que o termo "integrada"qualifica variados substantivos: "estratégias integradas", "soluções integradas", "programas integrados", "projetos integrados", "aproximação integrada", "rede integrada", "campanhas integradas", "ferramentas de comunicação integrada", "ação de comunicação integrada", "gestão integrada", "olhar integrado", "competências integradas".

Essa associação constante entre integração e diversos outros substantivos nos leva à seguinte indagação: na perspectiva das agências, o que está sendo "integrado"? Além de comunicação, integram-se especialidades, conhecimentos, equipes, serviços. A integração pode envolver questões complexas, como relacionamento, *advocacy*, causas, pensamento estratégico, transformação da gestão e cultura, e também questões de ordem prática, como criação e conteúdo.

Como ponto de partida, a comunicação integrada é o fundamento para planejar. Em alguns momentos, comunicação integrada é tratada como uma metodologia, um serviço[113] em si. Contudo, essa não é uma visão recorrente; mais frequentemente, a comunicação integrada é o meio para algo, a saber: orientar a estratégia, engajar públicos, fortalecer vínculos, gerar resultados, construir relacionamentos, construir, proteger e promover reputação, construir identidade, dar visibilidade, valorizar, fortalecer e zelar pela imagem, garantir visibilidade, gerar reconhecimento e credibilidade.

Além da constante menção a disciplinas da comunicação, como relações públicas, jornalismo e publicidade e propaganda, o marketing está presente em muitos enunciados.

[113] Apenas três agências [pequenas e micro] listam "comunicação integrada" como serviço na área designada para isso no website. Não foram identificadas menções explícitas a "comunicação integrada" como serviço nos websites das agências de grande e médio porte.

Não há distinção entre marketing e comunicação de marketing. Em menor frequência, outras disciplinas também são mencionadas, mas sem grande expressividade. O termo "multidisciplinar" busca representar a articulação entre disciplinas como base para a comunicação integrada.

Há um esforço para apresentar comunicação integrada como processo de gestão e apoio aos negócios dos clientes.

Termos como "cliente", "negócios", "business", "resultado" e "performance" ajudam a construir essa orientação para o cliente, ora apresentado como cliente da própria agência, ou seja, organização que contrata o serviço da agência, ora voltado para o "cliente do cliente", também designado "público". A integração ao cliente é uma preocupação, e está associada à ideia de "sinergia".

Nesse sentido, para reforçar que o trabalho de comunicação integrada está associado à visão de planejamento estratégico, há eventuais alusões à análise de dados como insumo para o planejamento. Identificam-se expressões como: "analisar dados", "relacionar dados a comportamentos humanos" e "relacionar dados aos desafios de negócio dos clientes" em alguns enunciados.

Em geral, observa-se que as agências buscam se apresentar como organizações alinhadas ao espírito do tempo, modernas, completas e contemporâneas. Assim, estar apta a oferecer "comunicação integrada" é, em si, uma forma de atualização. Comunicação digital e serviços de marketing digital despontam como argumento para conexão com necessidades contemporâneas, algo que se conecta diretamente à ideia de "agência atualizada".

Considerações finais

Pode-se afirmar que o discurso sobre comunicação integrada que emerge desta análise se caracteriza pela forte associação à ideia de comunicação formal e funcional, como apontou Baldissera (2002). Não se pode identificar, contudo, a adoção de orientações conceituais específicas por parte do mercado, ao contrário do que se pode afirmar no campo conceitual, em que a proposta de "comunicação organizacional integrada" logrou êxito quanto à função cultural no contexto brasileiro.

Como pontua Bueno (2003, 2009), o uso de comunicação integrada como *discurso* é uma realidade, mas sua adoção não se constitui em um discurso hegemônico. Como afirmamos anteriormente, embora muito presente, "comunicação integrada" não é argumento predominante no mercado, aqui identificado

especificamente como agências de relações públicas.

O uso frequente de terminologias como comunicação total, agência *full service* e agência 360º por parte de agências de relações públicas é compatível com práticas relatadas na literatura internacional e nacional, indicando que esse vocabulário compõe a semântica que se estabelece em torno da proposta de comunicação integrada por parte das agências.

Importante ressaltar que aproximadamente 50% das agências selecionadas na amostra final não apresentam textos de missão, percentual que se mantém tanto nas grandes e médias agências quanto nas micro e pequenas agências. Há muitos sites sem conteúdo textual, sem tradução para o português ou com problemas de segurança, além de agências que mantêm apenas perfis em mídias sociais. As agências identificadas por busca orgânica são majoritariamente empresas de marketing digital, apresentando serviços direcionados a esse escopo quase exclusivamente.

Diante dessas observações, questiona-se a própria incorporação de pressupostos da comunicação institucional pelas agências, pois falam em comunicação integrada, mas nem sempre explicitam sua missão e filosofia, além de se apresentarem de forma fragmentada do ponto de vista de sua presença digital. Tais considerações indicam grandes oportunidades para discussões futuras.

Referências

Albuquerque, A. E. (1983). *Planejamento das Relações Públicas*. 2ª ed. Porto Alegre: Sulina.

Anuário da Comunicação Corporativa 2019 (2019). São Paulo: Mega Brasil Comunicação.

Anuário da Comunicação Corporativa 2020 (2020). São Paulo: Mega Brasil Comunicação

Baldissera, R. Comunicação total, excelente, integrada: A (re)afirmação do óbvio (2002). In XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2002, Salvador, Bahia. *Anais eletrônicos*... Salvador: Intercom.

Bueno, W. da C. (2003). *Comunicação empresarial*: *teoria e pesquisa*. Barueri, SP: Manole.

Bueno, W. da C. (2009). As transgressões conceituais em comunicação empresarial. *Organicom*, ano 6,

números 10-11, pp. 121-127.

Casali, A. M. (2002). Comunicação Integrada e novas tecnologias de informação. In Congresso da Alaic, 2002, Santa Cruz de la Sierra, Bolívia. *Anais eletrônicos*... Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo: Alaic. Disponível em: https://bit.ly/2OZ3nZc. Acesso em março de 2020.

Curvello, J. J. A. (2003) Legitimação das Assessorias de Comunicação nas Organizações. In J. Duarte (org.).

Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica (pp. 121-139). 2ª ed. São Paulo:

Atlas.

Evangelista, M. F. (1983). *Planejamento de Relações Públicas*. Rio de Janeiro: Tecnoprint.

Fortes, W. G. (1999). *Transmarketing*: estratégias avançadas de relações públicas no campo do marketing.

2ª ed. São Paulo: Summus.

Freire, O. B. de L. (2009) *Comunicação, cultura e organização*. Um olhar antropológico sobre os modos de comunicação administrativa na perspectiva da comunicação integrada. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo: São Paulo.

Kunsch, M. M. K. (1986). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 3ª ed. São Paulo: Summus.

Kunsch, M. M. K. (1997a). Planejamento estratégico e excelência da comunicação. In M. M. K. Kunsch (org.) *Obtendo resultados com relações públicas* (pp. 26-36). São Paulo: Pioneira.

Kunsch, M. M. K. (1997b). *Relações públicas e modernidade*: novos paradigmas na comunicação organizacional. 5ª ed. São Paulo: Summus.

Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. – revista e ampliada. São Paulo: Summus.

Kunsch, M. M. K. (2009a). Planejamento estratégico da comunicação. In M. M. K. Kunsch (org.), *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas* (2ª ed.) (pp. 107-123). São Caetano do Sul: Difusão.

Kunsch, M. M. K. (2009b). Relações públicas na gestão estratégica da comunicação integrada nas organizações. M. M. K. Kunsch (org.), *Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas* (pp. 185-208). São Paulo: Saraiva.

Kunsch, M. M. K. (2009c). A comunicação para a sustentabilidade das organizações na sociedade global. In M. M. K. Kunsch e I. L. Oliveira (orgs.), *A comunicação na gestão da sustentabilidade nas organizações* (pp. 57-81). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.

Kunsch, M. M. K. (2016) A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In M. M. K. Kunsch (org.) *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados* (pp. 37-58). São Paulo: Summus Editorial.

Lemos, E. *Comunicação Integrada: perspectivas disciplinares, conceituais e práticas sobre as intersecções entre planejamento, comunicação e integração* (2020). Universidade de São Paulo: Escola de Comunicações e Artes. Relatório de Pós-Doutorado. [não publicado].

Lima, F.; Maimoni, H. L. (2012) Comunicação integrada: perspectivas e desafios. In I. L. Oliveira & F. P.

Lima (orgs). *Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional* (pp. 95-105). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.

Markus, K. (2012) O futuro quatro horas atrás: comunicação ecosófica nas organizações. In D. Galindo. *Comunicação institucional e mercadológica: expansões conceituais e imbricações temáticas*. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo.

Saad Correa, E. (2009a). Comunicação digital e seus usos institucionais. In M. M. K. Kunsch (org.). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. (2ª ed.) (pp. 169-184). São Caetano do Sul: Difusão.

Saad Correa, E. (2009b). Comunicação digital e novas mídias institucionais. In M. M. K. Kunsch (org.). *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*. (V. 1) (pp. 317-335). São Paulo: Saraiva.

Silva, M. B. R. (2009). Relações públicas e as interconexões com o marketing nas estratégias organizacionais. In M. M. K. Kunsch (org). *Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas* (p. 365-389). São Paulo: Saraiva.

Torquato, G. (1986) *Comunicação empresarial, comunicaçã institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus.

Torquato, G. (2015). *Comunicação nas organizações: empresas privadas, instituições e setor público*. São Paulo: Summus.

Yanaze, M.; Freire, O.; Senise, D. (2010) *Retorno de investimentos em comunicação: avaliação e mensuração*. São Caetano do Sul: Difusão.

Yanaze, M. e colaboradores. (2007) *Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações*. São Paulo: Saraiva.

Incidencia de posibles estrategias de la comunicación organizacional ante la Norma Oficial Mexicana NOM-035

Incidência de possíveis estratégias de comunicação organizacional antes do NOM-035

Incidence of possible organizational communication strategies before NOM-035

Eva María Pérez Castrejón[114]
Cristina Barroso Camiade[115]

Palabras Clave: Comunicación organizacional, clima organizacional, NOM-035
Key words: Organizational communication, organizational climate, NOM-035

Ante la entrada en vigor de la NOM-035 se generan un cúmulo de necesidades de información en las organizaciones públicas y privadas que expliquen a los líderes y colaboradores cuál es el objetivo, propósito, alcance y beneficio de la norma, además de saber cuáles son las consecuencias por no cumplirla, así como las obligaciones de cada uno de ellos al interior de estas organizaciones. Por lo anterior, la comunicación organizacional tiene una fuerte incidencia, ya que través de las acciones que ejecuta el especialista de la comunicación organizacional se puede

[114] Dra. Eva María Pérez Castrejón. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP), Dra. en Comunicación Aplicada, México, evamaria.perez@upaep.mx
[115] Dra. Cristina Barroso Camiade, Universidad Anáhuac México-Norte, Dra. en Comunicación Aplicada, barrosocriss@gmail.com

propiciar que los diferentes públicos cuenten con mensajes claros que al recibirlos de manera oportuna podrán impactar positivamente en el clima organizacional, ya que el objetivo principal de la norma es prevenir los factores de riesgo psicosociales que impactan en el desarrollo laboral de quienes integran los sistemas y en cada una de las actividades laborales que realizan en las organizaciones.

La comunicación organizacional en México está entrando fuerte e integralmente en las organizaciones públicas y privadas como parte de los procesos laborales ante las diferentes demandas sociales que exigen mayor competencia. Así mismo, este tipo de comunicación está provocando una importancia que trasciende en las buenas relaciones de quienes integran los sistemas en su entorno interno y externo. En el momento en que la comunicación organizacional sea la herramienta que permita promover la norma se podrá sensibilizar a los diferentes públicos para que conozcan sus beneficios, así como las acciones y conductas en las que pretender incidir la organización como parte de las mejoras del entorno organizacional. Con lo anterior, la comunicación organizacional conseguirá un público informado, una imagen positiva donde se pueda ver a la norma como un aporte que favorece al recurso humano y por lo tanto el clima organizacional de los diferentes sistemas y subsistemas se verá beneficiado.

Esta ponencia tiene como objetivo establecer teóricamente la importancia de las estrategias y herramientas de la comunicación organizacional para informar correctamente los alcances y limitaciones de la NOM-035 en organizaciones públicas y privadas para promover un clima organizacional favorable en los centros de trabajo. La discusión teórica se enfoca en dos puntos, el primero, consiste en plantear la poca claridad del impacto y los efectos de la NOM-035 para quienes lideran e integran las organizaciones. La segunda, es exponer cómo la incidencia de la comunicación organizacional a través del diseño e implementación de estrategias de comunicación puede repercutir positivamente en el clima organizacional. El clima organizacional comprendido como la herramienta que puede provocar el buen desempeño y ambiente en la organización y entre quienes la conforman como un elemento que puede determinar el

comportamiento de las personas. El clima organizacional es una cualidad propia del ambiente organizacional que viven quienes integran la organización, y que influye en su comportamiento (Rojas, 2012).

La comunicación organizacional provoca "la reproducción de procesos de intercambio que unifican y consensan criterios de productividad y provocan la cooperación y la colaboración colectiva organizada hacia las metas de la organización" (Rebeil y Ruiz Sandoval, 1998, p.15) a la comunicación organizacional se le percibe como un proceso estratégico que tiene como objetivo la mejora continua, considerando siempre las necesidades de su audiencia corporativa y social (Rebeil, 2006).

La Comunicación Organizacional, una estrategia para posibles cambios en las organizaciones públicas y privadas.

La comunicación organizacional a través del tiempo ha ido cambiando sus estrategias y tendencias las cuales nunca se han alejado de la investigación. Dentro de la comunicación organizacional se ponen en práctica estrategias que generan posibles cambios en las organizaciones públicas y privadas, dichas estrategias se apoyan de acciones verbales y no verbales, de la ética, de herramientas que promueven el ser socialmente responsables, de finanzas sanas, una buena relación con los medios de comunicación y la búsqueda del cumplimiento de objetivos organizacionales que se impulsan desde la cultura organizacional (Pérez Castrejón, 2017). Así mismo, la comunicación organizacional, promueve cambios en las organizaciones de todo tipo ya que uno de sus principales objetivos es dar respuesta a las necesidades de comunicación e información de las personas que hacen y vienen la organización a nivel interno y externo, ya que la comunicación revela signos de expresión de las personas, fortalece y vincula sus relaciones.

Cada día, las organizaciones tienen mayor necesidad de implementar cambios estratégicos con la intención de garantizar efectividad en sus procesos de comunicación como cultura, clima organizacional, mensajes en medios de comunicación, comportamiento organizacional, entre otros, esto, con la

intención de recibir retroalimentación a través de técnicas de comunicación que se pueden compartir entre quienes la integran y así sea más factible alcanzar los objetivos organizacionales, lamentablemente no siempre se da en las organizaciones la importancia que tiene la comunicación y el impacto que genera. Una organización eficaz y eficiente tiende a alcanzar las metas trazadas a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a las tendencias del entorno, ya que las organizaciones necesitan constantemente que su imagen se favorezca a través de una prospectiva global, dispuesta a responder a las necesidades del medio ambiente y como una respuesta a la responsabilidad social, a las necesidades del mercado en el que prevalece una constante competencia y la necesidad de que las ganancias sean mayores, para un crecimiento humano sustentable (Romo, R. & Pérez, A., 2011)

Una aportación más que confirma que la comunicación organizacional se convierte en una estrategia para generar cambios en las organizaciones públicas y privadas es enfatizando que las organizaciones provocan los cambios justos y necesarios en la cultura de trabajo y la vinculación de los colaboradores y el entorno (Mota y De Ibarrola, 2012). Es trascendente ver a las organizaciones no como un producto de manufactura sino como un espacio de servicio con determinados derechos y obligaciones que provee un beneficio social, donde la comunicación organizacional ayudará a que los seres humanos desarrollen una serie de competencias que provocan diferentes formas de comunicar, mejores respuestas a los públicos internos dan la oportunidad de contribuir a que las organizaciones experimenten cambios coherentes en su identidad, así como implementar canales y soportes comunicacionales más adecuados e integrados.

El concepto de comunicación organizacional es una respuesta del estudio de los procesos de comunicación, mismos que deberán responder a los sucesos propios de la realidad, como una opción para ofrecer propuestas a las áreas de oportunidad que se viven en organizaciones públicas o privadas. Dicha respuesta se da a través de diferentes medios de comunicación que provocan que haya públicos informados. La comunicación organizacional implica orden social, esta disciplina responde no solo a paradigmas de la comunicación sino a las

nuevas propuestas globales de emigrar a estrategias que permitan ayudar al logro de los objetivos organizacionales (García, 2013).

Conceptos, alcances y limitantes de la Norma Oficial Mexicana (NOM-35) y su relación con el clima organizacional

Los cambios que ha sufrido el entorno laboral durante las últimas décadas, han llevado al desarrollo del estrés y a la presencia de riesgos psicosociales dentro de las organizaciones. Siendo éstos, los retos más importantes a tratar en el ámbito de la seguridad y la salud en el trabajo, ya que inciden en el ambiente laboral, en el contexto social del trabajo y pueden producir efectos físicos, psicológicos y sociales negativos como depresión o agotamiento. Lo que no solo afecta a la salud de las personas sino también a la productividad de las organizaciones y a las economías nacionales.

Problemáticas como ésta han llevado a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) a emitir las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) que ayudan a determinar las condiciones mínimas necesarias que deben mantener las organizaciones en materia de seguridad, salud, medio ambiente, prevención de accidentes y enfermedades mentales. En este contexto es que se publica la NOM-035-STPS-2018, que tiene como objetivo "establecer los elemenos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial y el entorno organizacional favorable" (STPS, 2018).

Esta norma fue publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 23 de ocutbre de 2018, rige a nivel nacional, aplica en todos los centros de trabajo, conlleva obligaciones tanto para el patrón como para los empleados y debe ser aplicada en dos etapas: la primera, entró en vigor el 23 de octubre de 2019 e implicaba el diseño de la política de riesgos, las medidas de prevención, la identificación de los trabajadores expuestos y la difusión de la información correspondiente y la segunda, es la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, la evaluación del entorno organizacional, las medidas y acciones de control, la práctica de exámennes médicos y los registros correspondiente, lo anterior, deberá quedar completado para el 23 de octubre de 2020.

De la norma se pueden destacar los siguientes puntos: a) se encuentra alineada con las obligaciones del Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo, b) tiene obligaciones diferenciadas para cada centro de trabajo de acuerdo al número de empleados que tengan, c) la participación de especialistas solo es requerida en casos difíciles, d) pone el énfasis en la prevención y dispone de una entrada gradual de la obligaciones del patrón y d) proporciona un método para identificar y analizar los factores de riesgo psicosocial para evaluar el entorno organizacional y es abierta en cuanto a la metodología que se use para este fin.

La finalidad básica de la NOM-035, es que cada centro de trabajo cuente con una política de prevención de factores de riesgo psicosociales y violencia laboral, para promover un ambiente laboral favorable que lleve al desarrollo de una cultura organizacional en la que se fomente el trabajo digno y la mejora continua de las condiciones laborales. Las áreas que deben ser incluidas dentro de esta política son: liderazgo, relaciones laborales, cargas de trabajo, control del trabajo, apoyo social, equilibrio en la relación trabajo-familia, reconocimiento en el trabajo, prevención de la violencia laboral, información y comunicación con los empleados, capacitación y adiestramiento.

El desarrollo de esta política implica que cada centro se trabajo se comprometa al análisis e identificación de los factores de riesgo psicosocial, como máximo cada dos años, con el objetivo de hacer las mejoras necesarias en beneficio no solo de los empleados sino de la organización en su conjunto. Dicha evaluación debe comprender los siguientes elementos: a) sentido de pertenencia de los trabajadores, b) formación y capacitación para la adecuada realización de sus tareas, c) definición precisa de las responsabilidades de los trabajadores, c) una participación y comunicación proactiva entre el patrón, sus representantes y los trabajadores, d) una distribución adecuada de las cargas de trabajo incluyendo jornadas regulares y e) una evaluación y reconocimiento al desempeño. Las empresas no están obligadas a utilizar una metodología en particular pero la STPS pone a su disposición una guía de refrencia para su elaboración o bien si se desea utilizar una metodología ya existente da a conocer los requisitos que debe cumplir para que la medición contemple los factores que para

la dependecia son necesarios y de los cuales no se puede prescindir. Una vez realizada la evaluación se vuelve necesario aplicar las medidas y acciones de control, éstas son utilizadas únicamente en el caso de que la organización presente un grado de riesgo medio, alto o muy alto. Se tienen contemplados tres niveles de acción: primer nivel o plano organizacional, segundo nivel o plano grupal y tercer nivel o acciones individuales o terpéutico. Con todo esto se vuelve evidente el papel que la comunicación organizacional debe de jugar en las organizaciones públicas y privadas para que esta norma no solo sea conocida sino que pueda ser aplicada y evaluada a cabalidad en beneficio no solo de la organización sino de cada uno de sus integrantes.

¿De qué forma la comunicación organizacional contribuye a la promoción de un entorno organizacional favorable en el marco de la NOM-035?

La comunicación organizacional es una herramienta fundamental en las organizaciones ya que puede favorecer el entorno organizacional durante el desarrollo, la aplicación y la ejecución de la NOM-035, esto a través de la implementación de piezas de comunicación y planes estratégicos que favorezcan el contexto interno y externo de las organizaciones, que eviten el ruido, fomenten el desarrollo y mejoramiento de la identidad organizacional y el sentido de pertenencia entre los colaboradores.

La aplicación de estrategias y/o herramientas de comunicación en entidades públicas y privadas frente a la NOM-035 ayudará a comprender y decodificar mejor el sentido y los beneficios de dicha norma una vez que las organizaciones apliquen diagnósticos a través de los cuales se detecten los factores que ocasionan los riesgos psicosociales en colaboradores como: estrés, ansiedad y las consecuencias que pueden provocar como: insomnio, violencia física, mobbing y acoso sexual dentro del lugar de trabajo, entre otros. Así mismo, esta disciplina contribuye a la aplicación de estrategias más efectivas que se detecten como áreas de oportunidad una vez que se haga el diagnóstico del clima organizacional. Otra manera en la que puede coadyubar es difundiendo e informando las medidas que favorecen el

bienestar organizacional, los servicios médicos, psicológicos, y/o de coaching que ofrece la organización, así como las políticas de prevención de riesgos y cuáles son los canales formales de denuncia e incumplimiento de la política de riesgos psicosociales (Mac Farland, 2020).

Es importante recordar que para poder sustentar la posibilidad de accionar de la comunicación organizacional, de acuerdo al párrafo anterior, esta disciplina cuenta con tres dimensiones: comunicación institucional (imagen), comunicación interna (gestión) y comunicación mercadológica (ventas). Estas extensiones facilitan que quienes integran la organización actúen en congruencia con la filosofía organizacional y que las estrategias a utilizar sean de vanguardia frente a los cambios de tipo social, económico y/o político. Por lo que los especialistas están obligados a poder detectar las áreas de oportunidad, comprender los cambios, prospectar los problemas, decodificar mensajes e inducir la motivación y el silencio, según sea necesario (Rebeil, 2006).

De acuerdo a lo expuesto en este apartado, la comunicación organizacional contribuye a que a través de una comunicación efectiva se pueda dar a conocer la importancia de un entorno organizacional favorable en el marco de la NOM-035, ya que puede mantener a quienes integran a la organización informados de las ventajas que ésta puede ofrecerles como parte de determinado sistema, además, esto posibilita que la organización se mantenga en una mejora continua con colaboradores que se desarrollan en un buen clima y ambiente organizacional, así como saber que cuentan con el apoyo de estrategias que les ayudarán a fortalecerse tanto física como emocionalmente, con liderazgo positivo y basándose en los objetivos organizacionales.

Finalmente, cuando quienes integran las organizaciones comprenden la razón de ser de este tipo de normas, existe la posibilidad de conseguir una organización más afectiva tanto en recursos económicos como humanos para que la productividad y el compromiso de los colaboradores no descienda.

Retos para que la NOM-035 sea comprendida y aplicada en su justa dimensión dentro de las organizaciones

La entrada en vigor de la NOM-035 pone de manifiesto la responsabilidad que tiene la organización de mantener un entorno organizacional favorable que promueva el bienestar entre sus colaboradores. Lo anterior, presenta una oportunidad para las organizaciones de generar los mecanismos necesarios para que este clima organizacional y la productividad laboral se conviertan en la norma y no en la excepción.

Después del análisis que hasta aquí se ha hecho tanto de la NOM-035 y el papel que juega la comunicación organizacional no solo en su implementación sino también en su evaluación, se proponen algunos puntos que pueden ser considerados como las áreas de oportunidad con las que pueden trabajar las organizaciones tanto públicas como privadas para que la norma pueda ser no solo comunicada con claridad sino también comprendida a cabalidad por sus colaboradores para que su aplicación derive en un ambiente laboral sano que lleve a una buena productividad que beneficie a toda la organización.

El primero, es la importancia de sensibilizar a los líderes de la organización, ya que la aplicación de la NOM-035 implica un cambio muy profundo no solo en la manera en que estas personas lideran a sus equipos de trabajo, sino también en la forma en que los supervisan y los evalúan, lo que lleva a una transformación en las relaciones humanas al interior de la organización. Por lo anterior, es importante que todas las organizaciones tanto públicas como privadas inviertan en una campaña de comunicación que les de a conocer a sus líderes qué sucedera, cuándo, dónde y porqué.

Segundo, el objetivo principal de la NOM-035 es que los empleados se desarrollen dentro de un ambiente laboral sano, seguro y confiable, por esto, se vuelve necesario comunicarles de manera clara los beneficios que la implementación de esta norma tendrá en el lugar de trabajo para que generen una percepción positiva sobre su utilidad y los estimule a su involucramiento y participación, es importante que sean capaces de diferencias un antes y un después de la norma.

Tercero, no basta con que los colaboradores sepan qué es la NOM-035 y cual es su utilidad, se vuelve necesario que sean conscientes de la transformación que implica no solo para ellos sino para toda la organización. Debe ser visto como un

ejercicio de aprendizaje, donde el diseño de material gráfico y comunicados claros les permitan a los empleados tener una fácil comprensión del tema que los lleve a su aplicación en su día a día. No valdría de nada que tuvieran la información pero que fuera tan compleja que no les permita ponerla en práctica, no le sirve de nada a la organización comunicar algo que no puede ser tangible para su recurso humano.

Cuarto, derivado de lo anterior los colaboradores deben saber que es lo que se espera de ellos como resultado de la aplicación de la NOM-035, es decir, se deben comunicar o ejemplificar con claridad los comportamientos que la organización busca fomentar en su fuerza laboral, esto debe ser adaptado a cada una de las áreas con las que se cuenta, ya que no es lo mismo comunicarnos con las personas que desarrollan actividades dentro de una oficina que aquellas que tienen que salir a campo a desarrollar sus labores.

Quinto, una vez que la organización diseñe las estrategias que le van a ser de utilidad para comunicar qué es la NOM-035, es decir, para qué sirve y cuáles son sus beneficios se vuelve necesario que la comunicación que se desarrolle se apoye en políticas, programas y actividades para la prevención de riesgos que le permitan a la organización mejorar el ambiente laboral. Lo anterior, se puede traducir en un plan de comunicación interna que promueva la percepción, el reconocimiento y la imagen del proyecto a favor del talento humano.

Como hemos visto hasta ahora, la aplicación e implementación de la NOM-035 al interior de organizaciones tanto públicas como privadas va de la mano con el desarrollo de estrategias de comunicación organizacional que le permitan no solo a la organización sino también a los colaboradores involucrarse en un proceso de aprendizaje que tiene como finalidad prevenir y evitar los agentes de riesgo y violencia laboral en beneficio de todo el sistema.

Conclusiones

Hablar de que la comunicación organizacional es una estrategia para posibles cambios en las organizaciones públicas y privadas frente a la NOM-35, es un supuesto ya que aún no está comprobado en su totalidad. Lo que hasta ahora sí se ha comprobado desde la teoría

y la práctica es que esta disciplina es una estrategia fundamental en las organizaciones de cualquier índole y que su aporte fundamental está en los mensajes que mantendrán al recurso humano bien informado y satisfecho, además de sentirse tomados en cuenta y motivados.

La Norma Oficial Mexicana (NOM-35) tiene una estrecha relación con el clima organizacional porque además de ser necesario en las organizaciones evaluar este concepto, el implementar acciones frente a las áreas de oportunidad del clima organizacional tiende a mejorar las relaciones y el desarrollo de las personas, lo cual no solo hace que quienes integran a la organización sean más competentes sino a la organización misma frente a un mundo global.

Por otro lado, las organizaciones públicas y privadas necesitan una cultura de cambio y propuestas laborales frente a la NOM-35 con requerimientos especializados de un alto nivel,

La comunicación organizacional genera impacto positivo a través de piezas y/o herramientas de comunicación con los clientes internos, esto posibilitará que vean en la NOM-035 un entorno organizacional favorable no solo a nivel personal sino a nivel organizacional, el recurso humano se podrá sentir satisfecho de saber que habrá estrategias y acciones que pueden evitar o ayudar en temas psicosociales; es necesario un buen clima y ambiente laboral. Una comunicación efectiva da seguridad a quienes reciben los mensajes.

Así mismo, la comunicación organizacional tiene como reto frente a la NOM-035 que a través de las diferentes estrategias de comunicación sea comprendida y aplicada en su justa dimensión dentro de las organizaciones. Que quienes integran la organización la hagan viva y que no se asuman posturas erróneas por no decodificar correctamente el mensaje. Los mensajes tienen que ser tan precisos y claros para que quienes integran la organización puedan asimilar correctamente que la NOM-35 ayudará a identificar y prevenir los factores de riesgo psicosocial de la organización, promover un clima organizacional positivo, que tengan mejor salud física y mental, identificar a colaboradores que fueron sujetos a acontecimientos traumáticos severos y canalizarlos para su atención.

Referencias

García, M. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sectori terciario. Revista de Estudio Públicos, 81-95.

Mac Farland, r. (25 de marxo de 2020). Factores de Riesgo Psico-social NOM-035_STPS-2018. Factores de Riego Psico-social NOM-035_STPS-2018. Puebla, Puebla, México: UPAEP.

Mota Quintero, A., y De Ibarrola, I. (2012). Las Competencias como Referentes Curriculares: El proceso de Traducción de lo Laboral a la Formación en las Universidades Tecnológicas. Revista de la Educación Superior, 35-55. Obtenido de redalyc.org: www.redalyc.org/articulo.oa?id=60426901002

Pérez Castrejón, E. (8 de septiembre de septiembre de 2017). La ética y la Responsabilidad Social Organizacional conceptos fundamentales en la formación y desarrollo profesional de los especialistas de la Comunicación Organizacional de México y España. Estado de México, Huixquilucan Estado de México, México.

Rebeil, M. y Ruiz Sandoval, C. (1998). El Poder de la Comunicación en las Organizaciones. México: Plaza y Valdés.

Rebeil, Corella Ma. Antonieta (2006), Comunicación estratégica en las organizaciones, Trillas, México.

Rojas, O. (2012). Clima Organizacional: estado de ánimo en las organizaciones. Caracas, Venezuela: Link gerencial consultores

Romo, R. y Pérez, A. (2011). Importancia de la Comunicación Organizacional como factor de efectividad organizacional: el caso corporativo de tres organizaciones no gubernamentales en Jalisco. Congreso Internacional de Contaduría e Informática, 1-22-

STPS (2018). Guía Informativa NOM-035-STPS-2018. Factores de riesgo psicosocial: identificación, análisis y prevención. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/503381/NOM035_guia.pdf

Los ombudsmen virtuales (re) significados en las organizaciones brasileñas: los [no] diálogos en las organizaciones brasileñas del tercer sector

As ouvidorias virtuais (re) significadas em organizações brasileiras: os [não] diálogos em Organizações do Terceiro Setor brasileiras

The virtual ombudsmen (re) signified in Brazilian organizations: the [non] dialogues in Brazilian Third Sector Organizations

Cleusa Maria Andrade Scroferneker [116]

Francielle Benett Falavigna [117]

Fernanda Luz Moraes [118]

Luciana Buksztejn Gomes [119]

Resumo: O artigo apresenta o resultado das análises das interações no Facebook em cinco Organizações do Terceiro Setor brasileiras, no período de junho de 2018 a julho de 2020. Para as análises consideramos os dois níveis de interação propostos por Primo (2011), reativo e mútuo, e incluímos um terceiro nível, o reativo-informante, tendo em vista a nossa concepção

[116]Professora titular do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social (PPGCom) e da Escola de Comunicação, Artes e Design (FAMECOS) da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Doutorado e Pós-doutorado em Comunicação Social pela Escola de Comunicações e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP). Coordenadora do Grupo de Pesquisa de Estudos Avançados em Comunicação Organizacional – GEACOR/CNPq. Bolsista PQ/CNPq2 E-mail: cscrofer@gmail.com/scrofer@pucrs.br..

[117] Bolsista de Doutorado CAPES (modalidade taxa), doutoranda e mestra em Comunicação Social pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social (PPGCom) da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Membro do Grupo de Pesquisa de Estudos Avançados em Comunicação Organizacional – GEACOR/CNPq. E-mail: francielle.falavigna@gmail.com.

[118] Bolsista de Mestrado CNPq (modalidade integral), mestranda em Comunicação Social pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social (PPGCom) da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Bacharela em Ciências Jurídicas e Sociais e em Relações Públicas pela PUCRS. Membro do Grupo de Pesquisa de Estudos Avançados em Comunicação Organizacional – GEACOR/CNPq. E-mail: fernandamoraees@gmail.com.

[119] Bolsista de Doutorado CAPES (modalidade taxa), doutoranda e mestra em Comunicação Social pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social (PPGCom) da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Bacharela em Ciências Jurídicas e Sociais. Membro do Grupo de Pesquisa de Estudos Avançados em Comunicação Organizacional – GEACOR/CNPq. E-mail: lucianabg.adv@gmail.com.

de comunicação (Oliveira, 2016; Wolton, 2010; Marcondes Filho, 2008). Em relação aos comentários, criamos categorizações para evidenciar como se dão as interações nesses espaços. Os resultados preliminares evidenciaram o predomínio de interações reativas e reativas informantes, em espaços em que o diálogo com o cidadão, em se tratando de ONGs, necessitaria ser mais efetivo.

Palavras Chave: Comunicação Organizacional, Ouvidoriais Virtuais, Organizações Não Governamentais.

Resumen: El artículo presenta el resultado del análisis de las interacciones en Facebook en cinco Organizaciones del Tercer Sector Brasileñas, llevadas a cabo en el periodo de junio de 2018 a julio de 2020. Para el análisis consideramos los dos niveles de interacción propuestos por Primo (2011), reactivo y mutuo, e incluimos un tercer nivel, el reactivo-informante, basado en nuestra perspectiva de comunicación (Oliveira, 2016; Wolton, 2010; Marcondes Filho, 2008). En relación a los comentarios, creamos categorizaciones para mostrar cómo ocurren las interacciones en estos espacios. Los resultados preliminares mostraron el predominio de las interacciones informantes reactivas y reactivas, en los espacios donde el diálogo con el ciudadano, en el caso de las ONG, debería ser más efectivo.

Palabras clave: Comunicación Organizacional, Ombudsmen virtuales, Organizaciones No Gubernamentales.

Abstract: The article present the results of the analysis of interactions on Facebook in five Brazilian Third Sector Organizations, from June 2018 to July 2020.

Key-words: Organizational Communication, Non-Governmental, Virtual Ombudsmen.

Uma breve contextualização da pesquisa

O presente artigo corresponde a um recorte de uma das etapas da pesquisa iniciada em 2018 [com conclusão em

fevereiro de 2021] e que conta com o apoio institucional[120] e também, do CNPq[121]. A pesquisa 'As ouvidorias virtuais (re) significadas em organizações brasileiras: proposição de metodologias de análise dos diálogos nas mídias sociais' têm como objetivos: propor metodologias alternativas para análise dos diálogos estabelecidos nas mídias sociais disponibilizadas pelas organizações; definir dimensões para esses diálogos; e, evidenciar a viabilidade/aplicabilidade [ou não] dessas metodologias e dimensões em Organizações Públicas, Privadas e de Terceiro Setor.

Nesse artigo, optamos por apresentar o resultado das análises das interações no Facebook, de cinco Organizações do Terceiro Setor brasileiras, no período de junho de 2018 a fevereiro de 2020. Igualmente, observamos as mudanças nessas interações, em função da pandemia causada pelo novo coronavírus (Covid-19), no período de março a julho de 2020. Para realizar as análises, contabilizamos o número de postagens, reações e compartilhamentos de cada organização. Em relação aos comentários, criamos categorizações para evidenciar como ocorrem essas interações no Facebook.

As Organizações de Terceiro Setor

De acordo com Tachizawa (2012, p. 6) o Terceiro Setor "ocupa espaços que não são preenchidos pelo Estado (Primeiro Setor) e pela atuação do setor privado (Segundo Setor) [...]". Nesse sentido, esse setor constitui "[...] um mercado social formado por ONGs e outras organizações congêneres" (Tachizawa, 2012, p. 6). Ainda de acordo com o referido autor:

> Organizações Não Governamentais (ONGs) como entidades de natureza não privada (não públicas) sem fins lucrativos, juridicamente são caracterizadas como associações ou fundações. Nesse tipo de organização enquadram-se, também, as Organizações da Sociedade Civil (OSCs), as Organizações Sociais (OSs), Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscips) (Tachizawa, 2012, p. 6).

Para Avritzer (2007), a representação da sociedade civil se constitui numa das formas de representação na política contemporânea. É importante mencionar

[120] Duas bolsas de Iniciação Científica - BPA PUCRS.
[121] Concessão de Bolsa PQ/CNPq 2 e uma bolsa de Iniciação Científica – PIBIC/CNPq.

que no Brasil, a Lei 9790/1999 dispôs sobre a qualificação das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e a Lei 9637/1998 regulou a qualificação de entidades como organizações sociais. De acordo com o Art. 1º da Lei 9790/1999:

> Podem qualificar-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público as pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos que tenham sido constituídas e se encontrem em funcionamento regular há, no mínimo, 3 (três) anos, desde que os respectivos objetivos sociais e normas estatutárias atendam aos requisitos instituídos por esta Lei[122].
>
> § 1º Para os efeitos desta Lei, considera-se sem fins lucrativos a pessoa jurídica de direito privado que não distribui, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social.

De acordo com o Observatório da Associação Brasileira de ONGs (Abong, 2020) as ONGs e as Organizações da Sociedade Civil (OSC): "São atores sociais e políticos cada vez mais presentes, que de várias formas trazem à vida as premissas da democracia participativa e do controle social presentes na Constituição de 1988".

No Brasil, a Abong – Associação Brasileira de ONGs, associação nacional criada em 1991 tem "[...] como objetivo fortalecer as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) brasileira que trabalham na defesa e promoção dos direitos e bens comuns", atuando "[...] em parceria com movimentos sociais" (Abong, 2020). Entendemos como oportuno sistematizar as denominações que marcam esse universo das Organizações do Terceiro Setor, considerando as suas especificidades. Para essa sistematização recorremos a publicação do Observatório da Abong: (2020), que de forma lúdica e ilustrativa apresenta essas especificidades (Quadro 1).

Organização	Especificidade

[122] Redação dada pela Lei nº 13.019, de 2014 – em vigência.

Organização Não Governamental (ONG)	"O termo começa a aparecer em documentos da ONU desde a segunda metade da década de 1940, referindo-se às organizações internacionais, que se destacaram a ponto de possuírem direito a uma presença formal na ONU, sem representar governos (Cruz Vermelha, por exemplo). No Brasil, esse processo ganha força no período da ditadura militar (1964-1985), com organizações que participaram da resistência. Mais tarde, é reforçado na década de 1990, em parte pela participação destas organizações na conferência de meio ambiente Rio 92".
Organização da Sociedade Civil (OSC)	"O termo tem sido adotado recentemente, em especial pelo setor das organizações de defesa de direitos. O objetivo é desvincular a ação das entidades do Estado, o que aparece implícito no termo 'organizações não governamentais'".
Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP)	"É também uma qualificação que visa facilitar parcerias e convênios das OSCs com todos os níveis de governo e órgãos públicos. O Ministério da Justiça é responsável por fornecer o título e monitorar as OSCs que o recebem, que devem seguir regras de transparência e prestação de contas. Ou seja, não se trata de um novo nome, mas de um título".

Quadro 1 - Organizações do Terceiro Setor e suas especificidades. Fonte: Observatório da Sociedade Civil - Tudo o que você precisa saber antes de escrever sobre ONGs (2020).

Apesar das diferenças de nomenclaturas e das suas especificidades, o foco em possibilitar o exercício da cidadania, em dar voz ao cidadão intermediando as suas demandas e necessidades as legitima e aproximam.

Na presente pesquisa selecionamos cinco Organizações Não Governamentais brasileiras: Instituto Natura, Instituto Ethos, SOS Mata Atlântica, Fundação Abrinq e Instituto Lina Galvani. A escolha dessas organizações, que igualmente se constituem em Oscips, atendeu ao critério de relevância, em função da atuação e, no caso específico do Instituto Lina Galvani, a sua escolha deveu-se ao fato de constituir-se em um "Instituto Empresarial Familiar nascido em 2003 dentro do Grupo Galvani, inspirado nos valores da matriarca da família, D. Lina Galvani" (Instituto Lina Galvani, 2020). O Facebook foi selecionado para análise, tendo em vista ser a plataforma presente nas cinco ONGs (Quadro 2), quando do início da pesquisa.

Organização	Especificidades	Plataformas disponibilizadas
Instituto Natura	"[...] o fortalecimento de pessoas e organizações que fazem parte da área educacional: professores, em especial dos anos iniciais do Fundamental I, comunidade escolar, gestores públicos e consultoras Natura".	Facebook, Youtube e Flickr
Instituto Ethos	"O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma Oscip cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável".	Facebook, Twitter, Youtube e Linkedin

SOS Mata Atlântica	"A Fundação SOS Mata Atlântica é uma organização não-governamental criada em 1986. Trata-se de uma entidade privada sem fins lucrativos, que tem como missão promover a conservação da diversidade biológica e cultural do Bioma Mata Atlântica e ecossistemas sob sua influência [...]".	Facebook, Twitter, Youtube, Linkedin e Instagram
Fundação Abrinq	"Criada em 1990, a Fundação Abrinq é uma organização sem fins lucrativos que tem como missão promover a defesa dos direitos e o exercício da cidadania de crianças e adolescentes".	Facebook, Youtube, Twitter, Instagram e Google +
Instituto Lina Galvani	Instituto Empresarial Familiar nascido em 2003 dentro do Grupo Galvani, inspirado nos valores da matriarca da família, Dona Lina Galvani. É uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) certificada em 2004. Dedica-se a identificar e apoiar iniciativas que contribuam para a melhoria da qualidade de vida das localidades nas quais as associadas (mantenedoras) atuam.	Facebook, Youtube, Twitter, Instagram.

Quadro 2 - Organizações do Terceiro Setor selecionadas. Fonte: Elaborada pelas autoras com base nas informações disponíveis nos portais das Organizações relacionadas (2020).

As análises foram realizadas mensalmente, a partir de relatórios semanais das *fanpages* das cinco ONGs, observando os níveis de interação entre a organização e os seus públicos. O mesmo procedimento foi adotado quando do início da pandemia de Covid-19, em março de 2020.

Sobre as análises realizadas

As análises consideraram inicialmente, os níveis de interação propostos por Primo (2011). Para esse autor, o conceito de interação compreende dois níveis: interação reativa e interação mútua. A interação reativa é representada pela limitação aos estímulos de resposta, ou seja, não há possibilidade de relacionamento, visto que se trata de uma relação pré-determinada. A interação mútua, por sua vez, estabelece a possibilidade de diálogo, de trocas, de relacionamento. Essa interação pressupõe respostas com textos não padronizados e com abertura à conversação (Primo, 2011). No decorrer da pesquisa, contudo, houve a necessidade da inclusão de um terceiro nível de interação: o reativo-informante, que apresenta características semelhantes à interação reativa, mas as redimensiona, ao personalizar a resposta e/ou sugerir uma possibilidade de conversação.

Buscamos igualmente, categorizar os comentários, no sentido de evidenciar os níveis de interação predominantes em relação às respostas aos comentários realizados. Adotamos quatro modalidades de comentários: elogio, reclamação, dúvida e Outros. Essa quarta modalidade foi incluída, por envolver, no mais das vezes conversações entre os interagentes, sem a participação e/ou relação direta com a organização. O primeiro período de análise ocorreu de junho de 2018 a fevereiro de 2019 (Quadro 3).

ORGANIZAÇÕES	POSTAGENS	COMENTÁRIOS			
		ELOGIO	RECLAMAÇÃO	DÚVIDA	OUTROS

Instituto Natura	222	8	6	13	300
Instituto Ethos	187	8	5	3	90
SOS Mata Atlântica	129	92	123	30	2271
Fundação Abrinq	104	78	38	16	1135
Instituto Lina Galvani	82	88	0	0	117
TOTAIS:	724	274	172	62	3913

Quadro 3 - Categorização dos comentários – junho de 2018 a fevereiro de 2019. Fonte: Elaborado por Jessica Cruz (bolsista Apoio Técnico - BPA/PUCRS 2020)

As informações que constam no quadro revelam o predomínio dos elogios em detrimento das reclamações. Contudo, no caso da SOS Mata Atlântica, organização voltada a questões ambientais, são as reclamações que se destacam. É provável que essas reclamações estejam relacionadas à eventual ausência de manifestações e/ou silenciamento da organização face algum contexto ambiental específico, no qual a organização opta por ignorar e/ou não responder alguma das postagens. A partir de março de 2019, foram inseridas novas categorias de comentários, tais como: crítica, sugestão, solicitação, marcação e emoticons. Constatamos um número significativo de comentários de marcações e emoticons, mas ainda prevalecendo uma quantidade significativa na categoria 'Outros'. Nessa categoria 'Outros' observamos que a organização se omite, não participa das postagens, e eventualmente 'curte', talvez, em função do excesso de comentários, que envolvem conversações de terceiros, não evidenciando interação com a organização (Quadro 4).

ORGANIZAÇÕES	**POSTAGENS**	**COMENTÁRIOS**								
		ELOGIO	**RECLA**	**DÚVI**	**CRÍTI**	**SUGESTÃO**	**SOLICI**	**MARCAÇÃO**	**EMOCTIONS**	**OUTROS**

			MAÇÃO	DA	CA		TAÇÃO			
Instituto Natura	242	39	1	2	6	2	0	40	11	37
Instituto Ethos	1024	42	6	5	13	1	5	38	10	94
SOS Mata Atlântica	136	226	108	106	155	110	45	479	290	2163
Fundação Abrinq	127	261	50	75	152	65	16	99	228	1634
Instituto Lina Galvani	29	24	0	1	0	0	0	0	3	3
TOTAIS:	1558	592	165	189	326	178	66	656	542	3931

Quadro 4 – Desdobramentos das categorizações de março de 2019 a fevereiro de 2020. Fonte: Elaborado por Jessica Cruz (bolsista Apoio Técnico - BPA/PUCRS 2020)

Nesse período houve mais postagens por parte das organizações, com destaques para o Instituto Ethos. O Instituto Lina Galvani, criado conforme mencionado "[...] inspirado nos valores da matriarca da família, Dona Lina Galvani e que dedica-se a identificar e apoiar iniciativas que contribuam para a melhoria da qualidade de vida das localidades nas quais as associadas (mantenedoras) atuam", nos dois períodos analisados teve um número reduzido de postagens e apesar dos elogios recebidos, não se manifestou.

Para análise dos níveis de interação seguimos os mesmos procedimentos, ou seja, considerando dois períodos: de junho a fevereiro de 2019 (Quadro 5) e de março de 2019 a fevereiro de 2020 (Quadro 6).

ORGANIZAÇÕES	POSTAGENS	Níveis de Interação		
		REATIVA	REATIVA INFORMANTE	MÚTUA
Instituto Natura	222	43	7	9

Instituto Ethos	187	45	2	3
SOS Mata Atlântica	129	77	5	1
Fundação Abrinq	104	468	23	43
Instituto Lina Galvani	82	19	0	0
TOTAIS:	724	652	37	56

Quadro 5 - Níveis de Interação – junho de 2018 a fevereiro de 2019. Fonte: Elaborado por Jessica Cruz (bolsista Apoio Técnico - BPA/PUCRS 2020)

Os números revelam que essas organizações, no primeiro período analisado, pouco 'dialogaram' com os seus públicos de interesse, pautando as suas interações em curtidas, respostas padronizadas, envio de links, identificadas como interação reativa. Também causa certa estranheza a atuação do Instituto Lina Galvão com apenas 82 postagens em 08 meses, e apenas 19 interações reativas. Também destacamos a Fundação Abrinq que apesar, do predomínio da interação reativo-informante, procurou interagir, 'dialogando', com seus públicos, talvez em função dos elogios recebidos, no mesmo período (Quadro 3).

Entre março de 2019 e fevereiro de 2020 (Quadro 6), manteve-se o que já vinha sendo observado, com um aumento significativo das interações reativas, seguidas de interações reativas informantes. Novamente, o Instituto Galvani pautou a sua atuação no Facebook com poucas postagens (29). A Abrinq, embora com um número elevado de interações reativas, ainda em alguns momentos, como já observado no período anterior, buscou 'dialogar' com os seus públicos.

ORGANIZAÇÕES	**POSTAGENS**	**Níveis de Interação**		
		REATIVA	**REATIVA INFORMANTE**	**MÚTUA**

Instituto Natura	242	34	6	5
Instituto Ethos	1024	137	1	7
SOS Mata Atlântica	136	369	14	4
Fundação Abrinq	127	1277	200	110
Instituto Lina Galvani	29	11	1	2
TOTAIS:	1558	1828	222	128

Quadro 6 - Níveis de Interação – março de 2019 a fevereiro de 2020. Fonte: Elaborado por Jessica Cruz (bolsista Apoio Técnico - BPA/PUCRS 2020)

A partir de março de 2020, com a confirmação da Pandemia do COVID 19 no País, passamos a analisar essas organizações, considerando o novo momento, pois entendíamos que essas ONGs poderiam ser mais demandadas, e buscariam interagir com os públicos. Em relação aos comentários, chamou-nos atenção o número significativo de reclamações e críticas, especialmente em relação a SOS Mata Atlântica. É provável que tais manifestações estejam relacionadas à falta de um posicionamento mais efetivo e crítico face às ações controversas do governo brasileiro no que se refere à questão ambiental (Quadro 7). Cabe-nos mencionar que o Brasil vive uma situação dramática no que se refere às questões ambientais, especialmente relacionadas a desmatamentos, queimadas na Amazônia e Pantanal, invasão de terras indígenas e exploração ilegal em garimpos, dentre outras.

ORGANIZAÇÕES	POSTAGENS	COMENTÁRIOS								
		ELOGIO	RECLAMAÇÃO	DÚVIDA	CRÍTICA	SUGESTÃO	SOLICITAÇÃO	MARCAÇÃO	EMOCTIONS	OUTROS
Instituto Natura	116	17	0	0	0	1	0	20	3	4
Instituto Ethos	151	11	0	6	5	4	5	11	2	29

SOS Mata Atlântica	43	61	182	21	273	40	26	11	21	170
Fundação Abrinq	50	118	60	108	259	101	115	335	93	575
Instituto Lina Galvani	1	0	0	0	0	0	0	0	3	0
TOTAIS:	361	207	242	135	537	146	146	377	122	778

Quadro 7 - Comentários no Facebook de março a julho 2020. Fonte: Elaborado por Jessica Cruz (bolsista Apoio Técnico - BPA/PUCRS 2020) a partir do Facebook das ONGs selecionadas.

No Instituto Galvani, identificamos apenas uma postagem e três emoticons, ou seja, essa ONG tem uma 'presença ausente' (grifo nosso) no Facebook. É interessante observarmos que quando consideramos os níveis de interação, também nesse período de pandemia, essas organizações 'evitam' (grifo nosso) dialogar com os públicos. Os números do Quadro 8 são reveladores.

ORGANIZAÇÕES	POSTAGENS	NÍVEIS DE INTERAÇÃO		
		REATIVA	REATIVA INFORMANTE	MÚTUA
Instituto Natura	116	25	1	1
Instituto Ethos	151	38	0	3
SOS Mata Atlântica	43	150	37	21
Fundação Abrinq	50	798	159	67
Instituto Lina Galvani	1	3	0	0
TOTAIS:	361	1014	197	94

Quadro 8 - Níveis de Interação de março a julho de 2020. Fonte: Elaborado por Jessica Cruz (bolsista Apoio Técnico - BPA/PUCRS 2020) a partir do Facebook das ONGs selecionadas.

Novamente evidencia-se o predomínio das interações reativas seguida da interativa informante. Entendemos como oportuno, em função das nossas afirmações fruto das análises realizadas, evidenciar alguns exemplos desses níveis de interação (Figura 1).



Figura 1 - Interações reativa e reativa informante. Fonte: Facebook SOS Mata Atlântica (2020e).

Durante o período analisado, os interagentes têm buscado as ONGs, muitas vezes cobrando auxílio e posicionamento devido ao contexto. Críticas às organizações e ao Governo também são observadas nos comentários. Além disso, é possível observar que em alguns casos os interagentes transformam o espaço de comentários para em espaço de discussão e/ou troca de ideias (Figura 2).



Figura 2 - Comentários entre os interagentes. Fonte: Facebook SOS Mata Atlântica (2020).

No caso específico da postagem da campanha #ELENÃOVERDEASSIM ainda que ressaltem a preocupação com a situação atual do meio ambiente, muitos interagentes questionaram, através de 'ataques' à postagem, uma vez que o conteúdo pode ser (re)interpretado sob um viés político, resgatando discursivamente, com a expressão "Ele Não", uma campanha de resistência social, empreendida em meados de 2018, durante o período de eleições presidenciais no Brasil, contra o atual Presidente da República, Jair Messias Bolsonaro.

Apesar de reduzido, identificamos espaços de diálogo (Figura 3) de interação mútua, conforme exemplo da Fundação Abrinq (2020a).

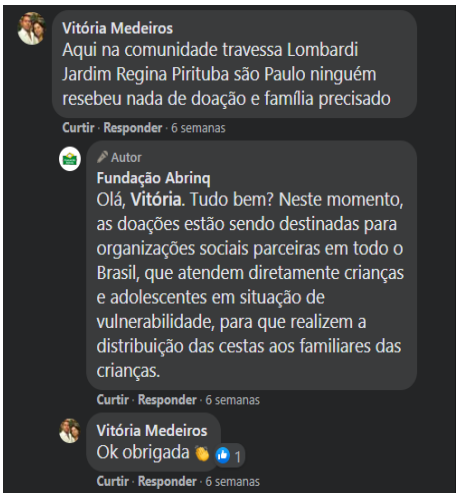


Figura 3 - Nível de Interação Mútua. Fonte: Facebook Fundação Abrinq (2020a).

Nesse post fica evidente o interesse da organização em interagir, dialogando com a interagente Vitória. Reiteramos que essa não é uma 'prática' (grifo nosso) comum das organizações analisadas, mesmo em tempos de pandemia.

Embora nossa pesquisa esteja em andamento há mais de dois anos, continuamos nos deparando com o predomínio da perspectiva informacional, evidenciado pelos níveis de interação reativa e reativo-informante. Para Barichello (2017, p. 107): "A digitalização das redes social amplia as possibilidades de expressão e de comunicação entre os indivíduos, assim como foram também

estendidas as formas de interação e relacionamento". Sob essa perspectiva "O diálogo, [portanto], está muito longe de ser apenas uma troca de informações. Ele é uma atividade intensa que envolve razão, emoção, arte e vivências. O diálogo é sempre relação" (Silva, 2008, p. 9). É importante destacarmos que esse é um dos caminhos de análise que estamos percorrendo, na tentativa compreender a indiferença e a ausência de diálogo/de conversas das organizações com seus públicos.

Considerações Necessárias

Reafirmamos que as organizações e, especialmente as Organizações de Terceiro Setor, em função das suas finalidades e especificidades, precisam considerar a sua existência a partir do Outro, do cidadão, especialmente porque a expressão potencializada pelas mídias/redes sociais na internet, a oportunidade de falar e de ter audiência e a condição favorável para mobilizar, que caracterizam a sociedade aberta e fortalecem a participação de sujeitos, entram em choque com o modelo comunicacional de transmissão que ainda predomina nas organizações. Concordamos com Oliveira (2016, p. 68) quando afirma "só podemos denominar comunicação quando há algo além da troca informacional, quando há interação dialógica [...] e que se refere justamente ao processo interativo de busca de construção de sentido entre os sujeitos organizacionais". O que as nossas análises revelam é que as organizações necessitam (re) pensar o diálogo na ambiência digital, tendo em vista que esse sujeito cidadão quer falar e ser ouvido, quer conversar.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS – Abong. Recuperado em 01 set. 2020, de https://abong.org.br/quem-somos/.

AVRITZER, L. (2007). Sociedade civil, instituições participativas e representação: da autorização à legitimidade da ação. *Dados* [online]. 50 (3), 443-464. Recuperado em 01 set. 2020, de

https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52582007000300001&lng=pt&tlng=pt .

BARICHELLO, E. M. R. (2017). Visibilidade e Legitimidade na Atual Ecologia Midiática. *Estudos em Comunicação.* 25 (2), 99-108. Publicação semestral do LABCONIFP.

Lei nº 9790, de 23 de março de 1999. (1999). Brasil. Recuperado em 12 set. 2020, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9790.htm.

Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014. (2014). Brasil. Recuperado em 12 set. 2020, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019compilado.htm.

FACEBOOK. *Fundação Abrinq.* Recuperado em 12 set. 2020a, de https://www.facebook.com/fundabrinq.

FACEBOOK. *SOS Mata Atlântica.* Recuperado em 12 set. 2020b, de https://www.facebook.com/SOSMataAtlantica.

FUNDAÇÃO ABRINQ. Recuperado em 12 set. 2020, de https://www.fadc.org.br/.

INSTITUTO ETHOS. Recuperado em 12 set. 2020, de https://www.ethos.org.br/.

INSTITUTO LINA GALVANI Recuperado em 12 set. 2020, de http://www.linagalvani.org.br/.

INSTITUTO NATURA. Recuperado em 12 set. 2020, de https://www.institutonatura.org/.

MARCONDES FILHO, C. (2008). *Para entender a comunicação: Contatos antecipados com a nova teoria*. São Paulo: Paulus.

OBSERVATÓRIO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ONGS. Tudo o que você precisa saber antes de escrever sobre ONGs. Recuperado em 01 set. 2020, de https://observatoriosc.org.br/publicacao/tudo-que-voce-precisa-saber-antes-de-escrever-sobre-ongs/.

OLIVEIRA, R. F. (2016). *Dimensões possíveis para o diálogo na comunicação*

estratégica - Tecituras e religações entre o relatório de sustentabilidade e as mídias sociais da Vale (Tese de doutorado). Recuperado em 20 de set. 2020, de http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/7194.

PRIMO, A. (2011). *Interação mediada por computador: comunicação, cibercultura, cognição* (3. ed.). Porto Alegre: Sulina.

SILVA, J. M. (2008). Apresentação. In: SCROFERNEKER, C. M. A. (org). *O diálogo possível: Comunicação Organizacional e Paradigma da Complexidade*. Porto Alegre: EDIPUCRS.

SOS MATA ATLÂNTICA. Recuperado em 12 set. 2020, de https://www.sosma.org.br/.

TACHIZAWA, T. (2012). *Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor: criação de ONGs e estratégias de atuação* (5. ed.). São Paulo: Atlas.

WOLTON, D. (2010). *Informar não é comunicar.* Porto Alegre: Editora Sulina.

Retos para Organizaciones Protectoras del Consumidor en Brasil, Colombia, Estados Unidos y México: Alimentos ultraprocesados

Challenges for Consumer Protection Organizations in Brazil, Colombia, United States and Mexico: Ultraprocessed foods

Ricardo Ignacio Prado Hurtado[123]
María Dolores Lozano Gutiérrez[124]

Resumen: La comunicación publicitaria tiene una enorme responsabilidad frente a la epidemia mundial de sobrepeso obesidad y diabetes que aqueja al mundo, especialmente a los países denominados de medio y bajo ingreso, donde las grandes multinacionales productoras de Bebidas Azucaradas y Alimentos y Ultraprocesados obtienen la mayoría de sus ganancias. El papel de las ONG´s protectoras del consumidor es preponderante para señalar, advertir y generar conciencia acerca de las prácticas de comunicación y de las empresas productoras de Bebidas y Alimentos Ultraprocesados que podrían estar engañando a los consumidores de sus productos con respecto a los ingredientes, las cantidades de estos utilizadas y los valores nutricionales de los mismos. Cada uno de los países estudiados se enfrenta a diferentes problemas y a razón de esto utilizan diferentes estrategias que comparten entre sí con la finalidad de atacar con una óptica local los problemas que identifican como primordiales en cada región.

Palabras Clave: Alimentos Ultraprocesados, Organizaciones Protectoras del Consumidor, Responsabilidad Social Organizacional.

[123] Ricardo Ignacio Prado Hurtado. Universidad Anáhuac México, Maestro en Mercadotecnia, México, ricardo.pradohu@anahuac.mx
[124] María Dolores Lozano Gutiérrez. Universidad Anáhuac México, Maestro en Mercadotecnia, México, maría.lozanog@anahuac.mx

Abstract: Advertising communication has a huge responsibility in front of the global epidemic of overweight, obesity and diabetes that afflicts the world, especially the so-called middle and low-income countries, where the big multinationals that produce Sugary Drinks and Ultra-processed Food obtain most of their Profits. The role of consumer protection NGOs is preponderant to point out, warn and raise awareness about communication practices and companies producing Ultra-processed Food and Drinks that could be misleading the consumers of their products about the ingredients, the amounts of these used and their nutritional values. Each of the countries studied faces different problems and for this reason they use different strategies that they share with each other in order to attack with a local perspective the problems that they identify as the most important in each region.

Key words: Ultraprocessed foods, Consumer Protection Organizations, Organizational Social Responsibility.

Introducción

En el mundo actual uno de los problemas que ha ocupado la mente de los expertos de la publicidad, la comunicación y la mercadotecnia es precisamente el fenómeno de la publicidad engañosa (Jing & Wyer, 2010) en la información nutrimental de Bebidas Azucaradas (BA) y Alimentos Ultraprocesados (AUP). Esta se manifiesta de múltiples maneras frente a los consumidores como son los esfuerzos estratégicos de mercadotecnia tradicional, planes de medios en plataformas de publicidad tradicional, publicidad no tradicional, publicidad digital y esfuerzos que involucran el intercambio, los regalos, el uso de celebridades, los patrocinios y las más sofisticadas herramientas tecnológicas que permiten identificar nuestras preferencias, filias y fobias, así como clasificarlas, y proyectarlas con la finalidad de presentarnos productos, servicios y personajes en una órbita personal de gustos administrados y procesados por agentes inteligentes sin operadores humanos que emplean complejos algoritmos matemáticos para proyectar nuestras posibles futuras elecciones de consumo (Alianza por la Salud Alimentaria, 2018). La publicidad

engañosa consiste en el hecho de ofrecer información falsa, incompleta o confusa acerca del contenido, los ingredientes, los componentes o el procesamiento de producción de artículos que se ponen a la venta en el mercado, con el fin de aumentar sus índices de venta por parte del consumidor o usuario aún en el caso de que estos productos resulten presuntamente nocivos para la salud.

La publicidad engañosa se emplea para dar a conocer, motivar y persuadir la adquisición, por parte de niños, jóvenes, adultos y sociedad en general, de artículos que van, desde aquellos que elaboran producen y distribuyen las industrias que poseen tecnología de punta hasta los alimentos supuestamente frescos como frutas y verduras o carnes frescas (Sorscher, 2018). Entre los productos para la alimentación, se puede decir que son las comidas procesadas y ultraprocesadas (de Deus, Marçal, Gea, de la Fuente-Arriaga, Martinez-Gonzalez, Sousa, Bes-Rastrollo, 2016) especialmente las que se han ganado el gusto y las preferencias de las jóvenes generaciones y que se han servido de las técnicas de la publicidad engañosa, con el fin de ganar cada día más la aceptación por parte de sus consumidores (Soto, 2010). Un aspecto de la publicidad engañosa que se encuentra actualmente en la agenda de Brasil, Colombia, y México en américa latina, así como en los Estados Unidos es el tema de los etiquetados claros y directos que tienen su origen en Chile y su evolución en México. El nuevo etiquetado frontal mexicano contenido en la NOM-051 ha conseguido establecer fases para una implementación progresiva que se aplicará de forma más estricta en fechas específicas y que obliga a las empresas de productos ultraprocesados a colocar sellos frontales diseñados para ser entendidos por cualquier miembro de la sociedad independientemente de su edad, nivel académico, social o económico.

Fase 1	Fase 2	Fase 3
Octubre 2020 – Octubre 2023	Octubre 2023 – Octubre 2025	Octubre 2025
• Solo se aplica el perfil a los nutrimentos críticos añadidos. • El 1 de abril del 2021 entra en vigor la restricción de publicidad. Para conocer los criterios, se recomienda consultar el Anexo 1, Criterios nutrimentales fases 1	• Serán más estrictos los lineamientos para establecer el exceso de nutrimentos críticos. • Solo se aplica el perfil a los nutrimentos críticos añadidos. Para conocer los criterios, se recomienda consultar Anexo 2, Criterios nutrimentales fases 2 y 3	Se aplicará el perfil de forma íntegra (nutrimentos añadidos y no añadidos). Para conocer los criterios, se recomienda consultar Anexo 2, Criterios nutrimentales fases 2 y 3

Tabla 1. Fases de implementación para la NOM-051 de etiquetado frontal mexicano. Recuperado de El Poder del Consumidor. (12 de mayo de 2020). Todo lo que debes saber sobre el nuevo etiquetado de advertencia. Obtenido de El Poder del Consumidor: https://elpoderdelconsumidor.org/2020/05/todo-lo-que-debes-saber-sobre-el-nuevo-etiquetado-de-advertencia/

Se ha prohibido el uso de mascotas para atraer a los niños y adolescentes, se ha implementado una nueva estructura de tabla nutrimental y "El objetivo de esta norma es brindar al consumidor final información comercial y sanitaria sobre el contenido de nutrimentos críticos e ingredientes que representan un riesgo para la salud en los productos preenvasados." (El Poder del Consumidor, 2020), por medio de un sistema de etiquetado que explica claramente al frente de mayor exhibición de los productos si contienen añadidos y si se pueden considerar excesivos empleando octágonos negros con tipografía blanca en mayúsculas que deben ocupar al menos un 15% de esta área con leyendas precautorias sobre el exceso de azucares, calorías, sodio, grasas trans, grasa saturadas y leyendas sobre el uso de edulcorantes o cafeína no recomendadas en niños. Este ha sido considerado por expertos un etiquetado claro, veraz y fácil de entender y por la comunidad internacional como el mejor etiquetado en la actualidad (El Poder del Consumidor, 2020). Ha sido reconocido también por:

> Agencias de Naciones Unidas como (OPS/OMS, Unicef y FAO), la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH), del Sistema de Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes (Sipinna), los institutos nacionales de salud, la UNAM, IPN, UAM, las Secretarías de Economía y Salud, y organismos internacionales,

> como World Obesity Federation, World Cancer Research Fund y NCD Alliance." (El Poder del Consumidor, 2020)

Es fundamental mencionar que dicho etiquetado ha sido producto del esfuerzo de ONG´s de todo el mundo que gracias a redes inteligentes de comunicación global, buscan generar bienestar para autoridades, consumidores, sociedad civil organizada y empresas interesadas en ser parte de este sistema cumpliendo con principios de la comunicación productiva (Nosnik, 2003). Las industrias de alimentos ultraprocesados no solamente emplean campañas de publicidad engañosa con el fin de incrementar su poderío en el mercado, sino que realizan una serie de actividades para influir en las esferas política, legislativa y jurídica (ONG-COL, 2018). Entre éstas se puede mencionar los trabajos de *lobbying* o cabildeo para la contención o modificación de leyes que les obliguen a modificar los ingredientes que introducen en la fabricación de alimentos procesados y ultraprocesados, evitar que se les impida el ingreso a las tiendas escolares para colocar sus productos, evitar sanciones cuando infringen la normatividad, entre otros (Xifra, 2011).

El interés principal de este artículo es analizar el trabajo, contrastando las diferencias y similitudes, que realizan seis organizaciones de la sociedad civil en América específicamente tipificadas como no gubernamentales (ONG) orientadas específicamente a la comunicación para la protección de los derechos del consumidor. Donde el papel de su comunicación es señalar, dar a conocer, educar y hacer conciencia entre los consumidores sobre la comunicación publicitaria considerada como engañosa y los posibles daños a la salud que causan los productos que promociona.

Objetivos

Analizar comparativamente las estrategias de las OPC´s en Brasil, Colombia, Estados Unidos y México para establecer cuales son los problemas y retos compartidos, sus estrategias locales y compartidas, sus logros y su visión del camino que falta por recorrer en cuestión de la protección de los derechos del consumidor (Calvillo, 2018). De forma específica se propone comparar la visión de sus líderes frente a la publicidad de las empresas productoras de BA y AUP que

consideran como incompleta y en ocasiones engañosa, además de analizar sus prioridades respecto a los grupos que consideran más vulnerables y a las zonas más riesgosas.

Caracterización del estudio o discusión teórica propuesta

Se analizaron las opiniones de seis tomadores de decisiones de algunas de las OPC´s más importantes del mundo y definitivamente las más importantes en sus países de origen como Josh Golin Director Ejecutivo de Campaign for Commercial Free Childhood en Estados Unidos (2018), Alejandro Calvillo Director de El Poder del Consumidor en México (2018) o Ekaterine Karageorgiadis Directora Legal de Alana en Brasil (2018) que exponen sus puntos de vista frente a la comunicación publicitaria de las multinacionales productoras de BA y AUP en sus regiones. Se recogen también estudios e informes de OPC´s mundiales que han señalado históricamente el problema en diferentes entornos como son los países de medio y bajo ingreso (Taylor & Jacobson, 2016), centros escolares (Alianza por la Salud Alimentaria, 2018), medios masivos e internet (de Deus, y otros, 2016; Taylor & Jacobson, 2016; Organización Panamericana de la Salud, 2015; Alianza por la Salud Alimentaria, 2018). Además de la descripción del ambiente obesogénico (Espinosa, 2017), su descripción detallada y su devenir histórico.

La investigación gira en torno a las acciones de las ONG antes mencionadas frente a la información nutrimental de AUP, denominados así porque someten sus productos a procesos de diseño químico con la finalidad de hacerlos más sencillos de consumir, más duraderos, más “ad hoc” a la vida moderna y por supuesto, más atractivos a los sentidos (de Deus et al., 2016; Organización Panamericana de la Salud, 2015). Lo anterior se apoya comunicacionalmente en el ambiente obesogénico, es decir, el universo de estímulos y entornos diseñados para envolver y atrapar a los consumidores en sus momentos más vulnerables y persuadirlos, desde varios frentes para consumir productos que pueden dañar la salud o incluso acortar prematuramente la vida (Espinosa, 2017; Alianza por la Salud Alimentaria, 2018), parte fundamental de este ambiente obesogénico es la

comunicación digital que se define como un proceso de producción, circulación y puesta en juego sentidos y mensajes en un ambiente virtual mediante el uso de la tecnologías de la información y comunicación (Upegui, 2006). Estas organizaciones deberían de considerar varios aspectos, entre ellos: el impacto en los diversos grupos de interés o audiencias con los que establece una comunicación directa como son jóvenes, niños y consumidores en general o indirectamente como pueden ser otras organizaciones, la sociedad civil organizada o sistemas diversos (Arévalo, Del Prado, & Bon, 2018).

Enfoque y/o metodología de abordaje

El estudio que se lleva acabo es cualitativo y consta de seis entrevistas a profundidad con tomadores de decisiones de seis OPC´s de cuatro países muy representativos en cuanto a sobrepeso, obesidad y diabetes, Brasil, Colombia, Estados Unidos y México. Se recurrió también a una aproximación documental de informes de OPC´s mundiales y literatura científica.

Las entrevistas se llevaron acabo a lo largo de casi cuatro meses desde la Ciudad de México mediante videoconferencias para el extrajero y de forma presencial en el caso de las presentes en este país con un instrumento cualitativo de doce preguntas.

Este estudio de corte cualitativo se llevó a cabo mediante la aplicación de entrevistas a profundidad a seis directivos de ONG de protección de Derechos del Consumidor especializadas en la problemática de productos alimenticios. Se contó con la participación de ONG que realizan sus labores en diversos países del continente americano: Brasil, Colombia, Estados Unidos y México. Las ONG participantes sobre las cuales se reportan resultados son: Alana, Programa Criança e Consumo de Brasil a través de Ekaterine Karageorgiadis quien será denominada a lo largo del texto como Karageorgiadis (2018); Josh Golin, Director Ejecutivo de la ONG Campaign for a Commercial-Free Chilhood (CCFC's) quién será referido como Golin (2018); Sarah Sorscher de Center for Science in the Public Interest de Estados Unidos quien será referida como Sorscher (2018); El Poder del Consumidor a través de Alejandro Calvillo de México a quién nos referiremos Calvillo (2018). Por otro lado,

fueron sus directivos en cada caso quienes personalmente ofrecieron respuestas con gran amplitud y generosidad. Para fines de discrecionalidad profesional, dos ONG´s prefieren no ser mencionadas por su nombre. En este caso, estaremos revisando las aportaciones de estos directivos en los términos del país en el cual laboran y en el texto, serán referidas como: ONG-COL (2018) para la ONG Colombiana y ONG-MX2 (2018) para la segunda ONG Mexicana.

Principales resultados, reflexiones y conclusiones

La presente investigación cualitativa es parte de una investigación de mayor tamaño en proceso por lo que no se presentan resultados concluyentes, sin embargo, en el caso de estas entrevistas a profundidad se pueden adelantar ciertas conclusiones: La primera gira en torno al hecho de que las OPC´s crean y cultivan redes a nivel mundial para compartir información, metodologías, casos de éxitos, logros y estrategias, también se puede establecer que para todas las consultadas el sobrepeso, la obesidad y la diabetes son causadas por el consumo de BA y AUP y por la desinformación causada por la publicidad incompleta o engañosa de las empresas multinacionales que los producen. Es importante establecer de la misma manera que todos los consultados se conocen entre sí, colaboran y se reúnen cuando tienen oportunidad entre ellos y con aliados de los organismos de salud de los países, con expertos en diferentes temas relacionados con publicidad, nutrición, políticas públicas, legislación y representantes del poder legislativo, con la finalidad de ampliar las redes de apoyo. Finalmente, todos los entrevistas concluyen que falta un largo y arduo camino por recorrer en la protección de los consumidores pero reconocen también que cada logro a nivel mundial establece precedentes importantes que sirven de ejemplo a todo el mundo, como es el caso de un impuesto a las BA en México, el principio de una legislación en internet para regular la publicidad e internet en Brasil, así como logros en cuestión de etiquetado y regulación de los horarios de publicidad en los cuatro países.

La problemática en palabras de los directivos de las ONG

Las estrategias de mercadotecnia y publicidad han dejado atrás los convencionalismos y las fórmulas probadas, para alcanzar grados de sofisticación sumamente complejos, en cuanto a la forma de llegar a las audiencias, segmentarlas, persuadirlas y convencerlas de que "lo normal" (ONG-MX2, 2018) es el nuevo estilo de vida que presentan. De acuerdo con los líderes entrevistados de estas ONG en Brasil, Colombia, Estados Unidos y México, la publicidad engañosa tiene varios aspectos a considerar, así como diversas herramientas para crear algo que denominan ambiente obesogénico.

Se identifica a los causantes del problema de forma distinta en cada país; mientras que en México los principales causantes del problema son los productores de alimentos que no aceptan públicamente que sus productos son perjudiciales, presentan planes de responsabilidad social (Rebeil, Sánchez, Lemus, & Moreno, 2008) para contra argumentar el daño que causan, manipulan el discurso público, se autorregulan de forma tendenciosa, mientras influyen en el gobierno y las comunidades académica y científica usando su enorme poder económico para que actúen a favor de sus intereses económicos. Por su parte, en Colombia se identifica como causa del problema la falta de información a los consumidores, los ataques a quién impulsa esta transparencia, los programas de responsabilidad social patrocinados por marcas que difícilmente pueden ser imparciales y los agresivos procesos de *lobbying* con los tres diferentes niveles de gobierno, ya que en este país las políticas de protección a la infancia y adolescencia son escasas y aunque en la retórica se plantea intervenir los entornos obesogénicos, en la praxis no se cumple como se encuentra escrito (ONG-COL, 2018).

En Estados Unidos Sarah Sorscher considera un problema grave el uso de azúcar y sodio añadidos a los productos, y señala que han discutido acerca del etiquetado de AUP ya que, en el caso de muchos productos se menciona que contienen fruta, cuando en realidad no es así y pueden generar confusión y llevar a las personas a preferirlos por encima de los naturales, independientemente de que no se hace mención del contenido alto de azúcares y grasa.

En Brasil se identifica como causantes a todos los actores de la sociedad en diferentes niveles y se considera que todos son responsables, ya sea por acción o por omisión (Karageorgiadis, 2018), también a las empresas bajo la denominación de "responsables más no enemigos", por propiciar el ambiente obesogénico a través de sus estrategias publicitarias, especialmente en internet donde además los datos de los niños pueden ser usados con fines comerciales (Golin, 2019, Karageorgiadis, 2018) Se señalan también dos factores adicionalmente: el consumismo generalizado y normalizado (ONG-MX2, 2018) y la deficiente fiscalización a los productos dañinos (Karageorgiadis, 2018).

Acciones de las ONG

La actividad que todas estas ONG señalan como prioritaria para realizar una efectiva protección de los derechos del consumidor es el tema de las políticas públicas. No obstante, el tipo de acción está en función del avance que el país tenga respecto a la legislatura en turno y su decisión de proteger los derechos del consumidor en el ámbito alimenticio. En México el enfoque busca el cumplimiento de la ley, pero también luchar para que los derechos del consumidor que no están en la ley sean incorporados a la misma. En Colombia y en Brasil, las ONG refieren contar con un marco legal actualizado por lo que las acciones más comunes son litigios en los que se vela por hacer cumplir la ley. Por su parte, tanto la ONG-COL como Sorscher han optado por trabajar en políticas públicas con un alcance regional. Finalmente, Josh Golin (2019) manifiesta que la ONG que él representa genera evidencia científica que ponga en evidencia a las empresas de alimentos que manejan productos no saludables para los niños. Esta estrategia obedece al hecho de que es, en el nivel regional que se tiene la mayor probabilidad de que sus iniciativas logren la aprobación, más que a nivel federal.

Finalmente, como parte de sus acciones de *lobbying* resulta una exigencia el establecimiento de vínculos con ONG de otros países y de otros giros, asociaciones nutricionales, grupos protectores del medio ambiente, instituciones de salud, instituciones científicas y académicas, redes de ciudadanos, protectores de pequeños productores y sociedad civil (Calvillo, 2018, ONG-COL, 2018 y Karageorgiadis, 2018).

A manera de resumen, se presenta la tabla 1 donde se muestran las categorías de acción de cada ONG por país.

(Tabla 1)

Fortalezas estratégicas y acciones de las ONG Protectoras del Consumidor

CATEGORÍAS DE ACCIÓN	ALANA BRASIL	ONGCOL COLOMBIA	CSPI* ESTADOS UNIDOS	OGNMX MÉXICO	EPC MÉXICO	CCFC** ESTADOS UNIDOS
Aseguramiento del cumplimiento de la ley	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Confrontación pública	✗	✓	✗	✓	✓	✓
Estrategias de comunicación	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Estrategia jurídica	✓	✓	✓	✗	✓	✓
Estrategias de lobbying o cabildeo	✗	✓	✓	✓	✓	✓
Estrategia de movilización	✓	✗	✗	✗	✓	✗
Etiquetado con información nutricional	✗	✓	✓	✗	✗	✓
Impuestos a productos ultraprocesados	✗	✓	✗	✓	✓	✗
Incluir la protección de los Derechos del Consumidor en las Políticas públicas	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Vinculación	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Producción material informativo audiovisual	✓	✗	✗	✓	✓	✗
Recopilación de evidencia científica	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Reorientar las actividades persuasivas y de mensajes engañosos dirigidos a menores	✓	✗	✗	✓	✗	✓

*Center for Science in the Public Interest
**Campaign for a Commercial-Free Childhood

Hasta dónde han llegado

ONG-COL tuvo un resultado mayor con relación a la protección de los Derechos del Consumidor: se logró la actualización del Estatuto del Consumidor. No obstante, los temas pendientes de cubrir son lograr impuestos a bebidas azucaradas, crear un frente común para defender derechos fundamentales como son los derechos del consumidor y frenar la inclusión de la industria privada en materia de defensa de derechos ante el conflicto de intereses de ser juez y parte.

Calvillo y ONG-MX2 han librado la batalla para hacer avanzar la generación de políticas públicas para que se reconozca la existencia de estos problemas en calidad de afrentas a la salud pública. Hoy en día la opinión pública está a favor de opciones de alimentación más sanas y la legislación mexicana ha reconocido el interés superior de la infancia en sus estatutos.

Karageorgiadis reconoce un avance respecto a la investigación y difusión de trabajos académicos en torno al tema de derechos del consumidor, desde diferentes perspectivas: jurídica, nutricional, médica, comunicacional, por mencionar algunas. Los retos pendientes: la publicidad en internet, caso específico el tema de YouTube donde los niños están expuestos a publicidad excesiva; la transparencia en temas de Responsabilidad Social Organizacional, donde las empresas hablan por ejemplo, sobre educación alimentaria como si fueran organizaciones educativas, culturales o deportivas escondiendo su verdadera identidad de negocios buscando ampliar sus ventas (Karageorgiadis, 2018).

Sorscher reconoce un avance principal en sus logros. Ha hecho esfuerzos encaminados a que se informe a los consumidores de manera veraz y clara respecto a los contenidos de los pruductos que compra. Dicha información se incluye en los empaques mismos del producto, así como en los menús de los restaurantes. Como camino por recorrer señalan la lucha por lograr disminuir los componentes de sodio y azúcar en alimentos, hacer énfasis en la importancia en la comida natural, prohibir el uso de anabólicos en carnes y continuar el trabajo de comunicación de información nutricional de alimentos ultraprocesados con el propósito de informar cada vez mejor al consumidor.

Referencias

Alianza por la Salud Alimentaria. (2016). *Cómo cautiva y seduce a los niños la industria de bebidas azucaradas: Estrategias de publicidad y promoción en México.* CDMX: Alianza por la Salud Alimentaria.

Alianza por la Salud Alimentaria. (2018). *Explorando el ambiente escolar alimentario.* Ciudad de México: Alianza por la Salud Alimentaria.

Alianza por la Salud Alimentaria. (2018). *Publicidad dirigida a niños: Una infancia enganchada a la obesidad.* CDMX: Alianza por la Salud Alimentaria.

Arévalo, R. I., Del Prado, R., & Bon, M. V. (2018). Ética y responsabilidad social en la comunicación de instituciones deeducación superior a través del Internet: un análisis comparativo global. *Global Media Journal México,*, 41-64.

Calvillo, A. (4 de julio de 2018). Publicidad Engañosa: Retos para las ONG´s protectoras del consumidor. (R. Prado, Entrevistador)

Castagnari, V. (2019). La obesidad infantil: un problema de salud pública. En V. Castagnari, *Obesidad: una cuestión de derechos de niños, niñas y adolescentes. Recomendaciones de políticas para su protección.* (págs. 5-10). Buenos Aires, Argentina: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.

Crelin, J. (2013). False advertising. *Salem Press Encyclopedia*.

de Deus, R., Marçal, A., Gea, A., de la Fuente-Arriaga, C., Martinez-Gonzalez, M. Á., Sousa, A. C., & Bes-Rastrollo, M. (12 de octubre de 2016). *Ultraprocessed food consumption and risk of overweight and obesity: the University of Navarra Follow-Up (SUN) cohort study*. Obtenido de The American Journal of Clinical Nutrition: https://academic.oup.com/ajcn/article/104/5/1433/4564389

El Poder del Consumidor. (12 de mayo de 2020). *Todo lo que debes saber sobre el nuevo etiquetado de advertencia*. Obtenido de El Poder del Consumidor: https://elpoderdelconsumidor.org/2020/05/todo-lo-que-debes-saber-sobre-el-nuevo-etiquetado-de-advertencia/

Espinosa, A. M. (2017). La consolidación del ambiente obesogénico en México. *Estudios Sociales: Revista de Investigación Científica, 27*(50), no definidas.

Golin, J. (10 de Agosto de 2018). Publicidad Engañosa: Retos para las ONG´s protectoras del consumidor. (R. Prado, Entrevistador)

Jing, J., & Wyer, R. (2010). Puffery in Advertisements: The Effects of Media Context, Communication Norms, and Consumer Knowledge. *Journal of Consumer Research*, 329-343.

Karageorgiadis, E. (17 de julio de 2018). Publicidad Engañosa: Retos para las ONG´s protectoras del consumidor. (R. Prado, Entrevistador)

Nosnik, A. (12 de septiembre de 2003). *Comunicación Productiva: Un Nuevo*

Enfoque Teórico. Obtenido de Razón y Palabra: http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/anosnik.html

ONG-COL. (13 de julio de 2018). Publicidad Engañosa: Retos para las ONG´s protectoras del consumidor. (R. Prado, Entrevistador)

ONG-MX2. (19 de julio de 2018). Publicidad Engañosa: Retos para las ONG´s protectoras del consumidor. (R. Prado, Entrevistador)

Organización Panamericana de la Salud. (2015). *Alimentos y bebidas ultraprocesados en América Latina: tendencias, efecto sobre la obesidad e implicaciones para las políticas públicas.* Washington D. C.: Organización Panamericana de la Salud.

Preston, I., & Scharbach, S. (1971). Advertising: More Than Meets The Eye? *Journal of Advertising Research*, 19-24.

Rebeil, M. A., Sánchez, C., Lemus, G., & Moreno, M. (2008). Políticas de responsabilidad social y sus formas de difusión de diez corporativos multinacionales líderes que operan en México. *Organicom*, 115-139.

Richards, J. I. (1990). A "New and Improved" View of Puffery. *Journal of Public Policy & Marketing.*, 73-84.

Rivera Dommarco, J., Colchero, M., Fuentes, M., González de Cosío Martínez, T., Aguilar Salinas, C., Hernández Licona, G., & Barquera, S. (. (2018). *La obesidad en México. Estado de la política pública y recomendaciones para su prevención y control.* Cuernavaca, Morelos: Instituto Nacional de Salud Pública.

Shimp, T. A., & Preston, I. L. (1981). Deceptive and nondeceptive consquences of evaluative advertising. *Journal of Marketing.*, 22-32.

Sorscher, S. (17 de julio de 2018). Publicidad Engañosa: Retos para las ONG´s protectoras del consumidor. (R. Prado, Entrevistador)

Soto, E. M. (2010). Aproximación a la publicidad engañosa, desde la perspectiva de la competencia desleal y protección al consumidor. *Ars boni et Aequi*, 125-145.

Taylor, A. L., & Jacobson, M. F. (2016). *Carbonating The World: The Marketing and Health Impact of Sugar Drinks in Low-and Middle-income Countries.* Washington D. C.: The Center for Science in the Public Interest (CSPI) .

Upegui, A. S. (2006). Comunicación digital: nuevas posibilidades y rigor informativo. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*.

Xifra, J. (2011). El lobbying europeo: escenario y bases para su desarrollo. *Organicom*, 168-180.

El grass-roots lobbying en España como estrategia de comunicación de las organizaciones sociales / O Grass-roots lobbying en Espanha como estrategia de comunicaçao en organizaçoes sociaes

The Grass-roots lobbying in Spain like communication strategy in social organizations

Ana Almansa-Martinez [125]
Leticia Quintana Pujalte [126]
Vanessa Díaz Jiménez [127]
M. Ángeles Cabrera Cabrera [128]

Resumen: Las organizaciones sociales desarrollan estrategias de comunicación para conseguir tener una buena imagen ante la ciudadanía y para conseguir legitimidad ante los poderes públicos. Esta ponencia analiza cómo es la comunicación de organizaciones muy importantes en España, como son las asociaciones de defensa de los animales y las asociaciones de defensa de la caza. Son organizaciones con intereses opuestos y son, curiosamnete, las que mayor presencia mediática tienen en los diarios generalistas españoles de mayor difusión (El País, Abc y El Mundo), de los que se realiza análisis de contenido durante

[125]Ana Almansa-Martínez Profesora del departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad de Málaga, doctora en Comunicación, España, anaalmansa@uma.es.
[126] Leticia Quintana Pujalte, investigadora de la Universidad de Málaga, doctoranda en Comunicación, España, leticiaquintanap@gmail.com
[127] Vanessa Díaz Jiménez, investigadora de la Universidad de Málaga, doctoranda en Comunicación, España, vanessajimenez560@gmail.com
[128] Mariángeles Cabrera Cabrera, investigadora en Comunicación, doctora en Comunicación, España contacto@mariangelescabrera.com

2019. Mientras en España ha ido creciendo el veganismo y la lucha contra el maltrato animal, organizaciones pro caza, de consumo de carne animal o a favor del toreo han llevado a cabo intensas campañas en medios de comunicación tradicionales y en redes sociales. En esta ponencia se analizan las principales campañas llevadas a cabo, como ejemplos de grassroots lobbying. Es el caso de la campaña de la Fundación Artemisan dando consejos a los cazadores o de una campaña nacida de forma individual y gestionada en Change.org para que los alimentos sin gluten sean más asequibles.

Palabras Clave: Relaciones públicas, Estrategias de comunicación, Organizaciones sociales.

Abstract: Social organizations develop commutivative strategies to achieve a social image and to get legitimacy to the public powers. It is analyzed how the communication of organizations in Spain (defense animals and hunting) are managed.

Key words: Public Relations, Strategies of Communication, Social Organizations.

Tema central

Los procesos de participación individual se canalizan a través de organizaciones sociales, que implementan las demandas sociales mediante acciones de cooperación con las instituciones públicas. Esa participación de las asociaciones sociales no es igual y los condicionantes de uno u otros defensores de intereses condicionaban el grado de éxito y de eficacia.

La eficacia de las asociaciones sociales (Farnel, 1994 y Ehrlich, 1963) viene determinada por numerosos factores, como son la capacidad para movilizar a sus miembros, la energía y los recursos disponibles, la posición e imagen del grupo en la sociedad, eficiencia de la organización interna, posibilidad de acceso a los decisores, adecuación de sus intereses a los valores determinantes de la sociedad, etc. En la actualidad, uno de los recursos más significativos son las acciones sobre la

opinión pública (*grass-roots mobilization*). Esta técnica es un tema muy estudiado en la ciencia política norteamericana, sobre todo a raíz de la aparición del llamado *new lobbying*, tal como reflejan los estudios de Fowler y Shaiko, 1987 y Whiteley y Winyard, 1987).

Objetivos

Esta ponencia analiza los procesos de movilización social de dos grupos de interés antagónicos: organizaciones en defensa de los animales y organizaciones en defensa de la caza. Estas organizaciones están vinculadas a una temática de las más relevantes socialmente, que tiene implicaciones económicas, sociales, ambientales y morales.

Por ello, los objetivos de esta investigación son: 1) comprobar la presencia en los medios de comunicación tradicionales de estas organizaciones, 2) conocer qué acciones de lobby realizan hacia los poderes públicos, 3) analizar las herramientas de movilización social a las que suelen recurrir, 4) conocer cuáles son los intereses y temáticas más habituales.

Caracterización del estudio o discusión teórica propuesta

Tal como señalan Negri y Hardt (2004: 95) analizar las multitudes y sus manifestaciones (físicas o virtuales) nos permiten "identificar las fuerzas reales y creativas emergentes". Así, esta ponencia estudia estas fuerzas sociales, que se estructuran a través de asociaciones activas y que desarrollan acciones dirigidas a los poderes públicos de una manera directa (*direct lobbying*) y/o con movilizaciones de base (*grass-roots mobilization*).

En este sentido, Haro y Sampedro, (2011: 162-169) establecen que esos nuevos perfiles asociativos poseen una serie de rasgos característicos:

Son movimientos basados en la multitud, que persiguen centralizar sus mensajes en la esfera pública

Convocatorias anónimas e identidades múltiples con una acción de comunicación viral basada en la confianza, credibilidad y empatía de los receptores-emisores

Nuevos modos de acción colectiva basados en las acciones e interacciones digitales. Los estudios en España sobre el potencial de la comunicación digital para la movilización política comienzan a tener un

peso significativo (Micó y Casero- Ripollés, 2013, Anduiza et al. 2013, Castillo, 2011) y se han venido centrando en movimientos de denuncia social. Ya no es necesario vehicular, o sí, las estrategias de comunicación a través de los medios de comunicación, sino que las TIC permiten una conexión y unos enlaces directos con los ciudadanos. Sin embargo, acceder a los espacios de discusión público implica conocer con qué medios se relacionan los decisores públicos (Almansa-Martínez y Castillo-Esparcia, 2014).

Tal como apunta Fuchs (2014) en su estudio sobre comunicación y activismo social, los activistas tienen un uso complejo de la comunicación que combina lo *off* con lo *on*, con tecnología y sin ella, uso de los medios digitales y no digitales.

Conocer el mapa y tipo de influencia de los grupos de interés con las instituciones púbicas permite saber el tipo de relación, ya que las investigaciones nos muestran una variedad de acceso relacionado directamente con las características de las diferentes tipologías de lobbies (Almiron y Xifra, 2016; Barron y Hulten, 2014; Berhagen, 2007, Chari y Hillebrand, 2011; Coen, 2007). Así, los lobbies de interés económico recurren más a accesos de tipo dialógico (entrevistas con representantes legislativos y ejecutivos, encuentros formales e informales, presencia como expertos, asistencia en comisiones asesoras), mientras que las asociaciones sociales inciden en el apoyo social (*grass-roots*) (Bocse, 2013; Carty, 2010 y Dempsey, 2009).

Enfoque y/o metodología de abordaje

Esta investigación recurre a técnicas cualitativas y cuantitativas para conocer como las organizaciones sociales planifican, desarrollan y ejecutan campañas de comunicación. Para ello, se han analizado los diarios de referencia en España (*El Pais, Abc, El Mundo*) durante 2019, para conocer las organizaciones sociales que mayor presencia tienen en los espacios periodísticos.

El análisis de contenido de los diarios ha permitido encontrar las principales campañas de comunicación que estas organizaciones han llevado a cabo. A partir de esta información inicial se han analizado las campañas que, casi siempre, han tenido una fuerte presencia en Youtube y otras redes sociales (Twitter y Facebook). Es

decir, se han analizado los casos más significativos de grassroots lobbying en España durante 2019 y antes de la crisis sanitaria COVID-19. Concretamente, destacan los casos de la campaña pro consumo de carne vacuno, la campaña de consejos para la actividad cinegética y una campaña por la bajada del precio de los alimentos sin gluten.

Principales resultados, reflexiones y conclusiones

El resultado ha mostrado que son las organizaciones de defensa de los animales y las organizaciones de defensa de los toros, que defienden intereses contrapuestos, las que mayor presencia mediática tienen en los diarios generalistas españoles.

Los resultados muestran que las organizaciones que defienden los derechos de los animales han adquirido una gran presencia social asociados a informaciones sobre la alimentación vegana, nuevos estilos de vida y cambio climático. Estos tres aspectos aparecen muy relacionados puesto que según las encuestas una parte muy significativa de las personas que abogan por el veganismo llegan a este estilo de vida por el maltrado animal y porque el cambio climático también se ve potenciado por las condiciones de producción de la carne animal que agrave el problema, según las informaciones analizadas. Por otro lado, estas organizaciones animalistas se han encontrado con una fuerte contrarréplica de organizaciones de cazadores que defienden que su actividad genera múltiples recursos económicos y son una actividad económica muy significativa para el campo español.

Entre las campañas llevadas a cabo destaca “fansdelvacuno.es”. La iniciativa fue impulsada por la Organización Interprofesional Agroalimentaria de la Carne de Vacuno -Provacuno-. Esta campaña coincide con el auge del veganismo en España y se centra en mostrar las aportaciones de la carne del mercado vacuno, desde el punto de vista económico como desde el punto de vista de la nutrición.

En este sentido, se dan detalles de la cantidad de profesionales que dependen del sector y de la repercusión económica del mismo. La vinculación del sector con el entorno natural, el medio rural, la conservación de ecosistemas son valores

muy presentes en la campaña. Se vincula la historia del consumo de la carne de vacuno con la propia evolución humana. Se presenta como una carne con grandes cualidades nutricionales, cuyo consumo es un placer gastronómico, llegando a hacerse afirmaciones como que el ser humano es lo que es gracias al consumo de carne vacuna, cuyo consumo permitió la evolución del cerebro de las personas.

La campaña cuenta con página web y producciones audiovisuales. Esta campaña ha tenido bastante repercusión en los medios de comunicación de masas (prensa, radio y televisión) y en redes sociales (ver Imagen 1).



Imagen 1. Campaña pro consumo carne de vacuno. Fuente: fansdelvacuno.es

Otra campaña muy significativa ha sido la llevada a cabo por Artemisan, una organización que ha elaborado un manual para cazadores sobre el uso correcto de redes sociales. Esta campaña está centrada especialmente en un video, que se ha difundido sobre todo en soportes digitales. El video se subió a Youtube a finales de 2018 y en 2019 ha tenido una gran repercusión.

El video es en realidad una guía para cazadores, con el objetivo de que un uso adecuado de las redes sociales por parte de los cazadores impida el crecimiento de la imagen negativa de la caza en la ciudadanía. Es decir, en esta guía se les dan consejos a los cazadores para que no

muestren sangre tras las cacerías, instrucciones de cómo se deben colocar los animales muertos, etc.

Precisamente por ello se trata de una campaña original. El objetivo es reducir la mala imagen de la caza que se puede estar extendiendo entre la ciudadanía, pero no se dirige directamente a este público, sino que utiliza como mediadores a los cazadores, que es a quienes, específicamente, va dirigida la campaña. Se trata de mostrar la caza como una actividad deportiva y minimizar los aspectos más sangrientos y comprometidos, que generan mala imagen en una sociedad en la que el respeto por la vida animal cada vez está más extendido. Se puede ver la cabecera del video en la Imagen 2.



Imagen 2. Campaña de buenas prácticas en redes sociales para cazadores. Fuente: Artemisan

El sector de la caza es uno de los grupos de presión de mayor influencia en España. En un programa de divulgación de la cadena de televisión La Sexta (*Salvados*) preguntaban a la ex ministra de Medio Ambiente Cristina Narbona por el lobby más activo durante su mandato, que estuvo marcado por la protección de las costas para evitar la sobreexplotación turística. Pes bien, parecía que la ex ministra iba a mencionar a las organizaciones que se opusieron a este tipo de medidas y, sorprendentemente, reconoció que quienes más trabajo le habían ocasionado era el lobby de la caza. No daba datos concretos de los motivos por los que este lobby tiene

tanto poder, pero sí reconocía que en él hay muchas personas influyentes. Aunque no se mencionara, en España es sabido la afición a la caza del rey emérito, de Juan Carlos I.

El sector cinegético, por lo tanto, desarrolla una intensa labor de lobbismo, con negociaciones, conversaciones y encuentros con los decisores políticos, para intentar influir en él, para que el poder político y gubernamental acabe tomando las decisiones que le sean más favorables al grupo de presión.

Los grupos de presión de la caza están bastante organizados y su presencia mediática es frecuente. En los últimos tiempos han protagonizado, además, diversas movilizaciones y actos reivindicativos, como manifestaciones y concentraciones en diferentes lugares del país.

Una vez más, los argumentos que utilizan para convencer de las maravillas de la caza son económicos y sociales. En ámbito social, defienden que la caza es sinónimo de medio rural. De hecho, se autopresentan, junto a los taurinos, como representantes del medio rural. Un medio rural que, en los últimos años, en España, se está despoblando y se está abriendo una brecha importante de los rural frente a lo urbano. En ese contexto, los grupos de presión pro caza se definen como los gran defensores del mundo rural. Asimismo, defienden la caza como una actividad que permite que se mantengan los ecosistemas, ya que se eliminan animales que, por su rápida reproducción, podrían ocasionar problemas para la agricultura (por ejemplo, los conejos, peor también otros como jabalíes, etc.). También, en el ámbito social destaca la presentación de la caza como una actividad deportiva, saludable. Coincide este argumento con el de la campaña analizada.

En el ámbito económico, sus argumentos se centran en la riqueza que generan en el país y en el número de personas que trabajan en el sector y que, en consecuencia, viven de esta actividad. La caza como generadora de riqueza directa e indirectamente, ya que computan económicamente tanto los ingresos que genera directamente como otros colaterales o secundarios. En la Imagen 3 se puede ver, precisamente, una publicación del diario Abc en la que se compara la caza con la venta del vino, por tener similar repercusión en el PIB (Precio Interior Bruto).

También hay iniciativas que defienden valores muy distintos a los casos planteados hasta ahora. Un ejemplo es la campaña iniciada por una persona de forma individual, pero que fue seguida de forma mayoritaria y consiguió gran éxito, para pedir que se legisle sobre el precio de los alimentos sin gluten. Estos alimentos cada vez tienen una mayor distribución y hoy es relativamente fácil encontrarlos en supermercados. Sin embargo, el precio sigue siendo muy superior al de los alimentos con gluten. Por ello, una persona inició una campaña en *Change.org*, pidiendo el apoyo a la ciudadanía.

Lo cierto es que este tipo de plataformas han supuesto una buena oportunidad para iniciativas ciudadanas. Evidentemente, su repercusión no puede ser la misma que la de un grupo de presión con recursos económicos y bien organizados, pero es una excelente oportunidad.


ABC SOCIEDAD

Buscar

España Internacional Economía Sociedad Madrid Familia Opinión Deportes Gente Cultura Ciencia Historia Viajar Play Summum Ma

ublicidad

ESTUDIO

La caza impacta en el PIB español tanto como las ventas netas de vino

El Ministerio de Medio Ambiente trabaja en una Estrategia Nacional Cinegética que coordine la actividad en todo el territorio

Publicidad

Rafael Alcaide

A. Acosta
@Araceli_Acosta_

Madrid - Actualizado: 19/04/2018 21:50h

3

Los cazadores están decididos a luchar contra el desconocimiento de una sociedad mayoritariamente urbana que vive alejada de la realidad del campo. Si el fin de semana pasado se manifestaron en 40 ciudades españolas bajo el lema «Sí a la caza, nuestra forma de vida», ahora han presentado un estudio, realizado por Deloitte, sobre el **impacto económico y social de la caza** en España.

Imagen 3. Grupos de presión de la caza en medios de comunicación. Fuente: Abc

De hecho, en España hay una ley, la *Ley Orgánica 3/1984, de 26 de marzo*, reguladora de la iniciativa legislativa popular, que, en amplía el artículo 87.3 de la Constitución Española. Esta ley regula que, para poder realizar una proposición de ley, la iniciativa popular se ejerce mediante la presentación de proposiciones de ley, apoyadas por las firmas de, por lo menos, 500.000 (quinientos mil) electores autenticados. Con plataformas como *Change.org,* conseguir este número de firmas no es difícil. Ha habido casos, como el de un estudiante de Secundaria, que en apenas unas horas las consiguió. En este caso lo que pedía era una reforma educativa que modificara las pruebas de acceso a la universidad.

Por otro lado, un grupo de presión muy activo en España es Greenpeace. En esta ocasión, se trata de una organización con un amplia trayectoria y experiencia en el lobbismo, en este caso, muy preocupado por el medio ambiente. La organización internacional llevó a cabo en 2019 una intensa campaña contra el cambio climático.

En España, el año pasado se generalizó el convencimiento de que el cambio climático ya está aquí y hay que tomar medidas para que no vaya a más. De hecho, en las elecciones al Gobierno de España que vivimos en 2019, la mayoría de los partidos llevaban el tema en sus programas electorales. Greenpeace llevó a cabo una campaña en España, precisamente diciendo que se estaba viviendo el "despertar climático", poniendo de manifiesto que ya estamos en una situación de emergencia sanitaria. Se puede ver la presentación de la campaña en la Imagen 4.

Esta campaña coincidió con la *Cumbre del Clima*, que se celebró en Madrid en diciembre de 2019, a la que asistió Greta Thunberg. El evento contó con una proyección internacional y la figura de Greta acaparó el interés mediático del mundo entero.



Imagen 4. Campaña de Geenpeace del despertar climático. Fuente: Greenpece

El medio ambiente y su cuidado es una demanda de los grupos de presión en España, aunque en muchas ocasiones desde perspectivas antagónicas. Mientras Greenpeace mantiene una lucha ecologista y contra el cambio climático, grupos de presión como el de la caza también se presentan como los defensores del medio natural.

En esta lucha de ambos bandos por conseguir el mayor grado de aceptación de la opinión pública se han desarrollado múltiples estrategias de comunicación, como son imágenes de maltrato animal sobre los sacrificios, las condiciones sanitarias y movilizaciones (manifestaciones, campañas en redes sociales) para conseguir un opinión pública favorable a endurecer la normativa sobre condiciones de los animales. O, en el bando opuesto, se dan consejos de cómo mostrar a los animales cazados o qué planos son los mejores para reducir la dureza de ver animales recién matados. Y es que las organizaciones de cazadores han recurridos a estrategias típicas de relaciones públicas como son la estrategia de "guante vuelto", la información sobre la importancia económica del sector, la utilización de recursos audiovisuales

(vídeos en línea) para concienciar a los cazadores como exponerse en las redes sociales.

Estrategias encaminadas, en uno u otro caso, a la concienciación ciudadana, acciones de grass-roots lobbying, en las que la ciudadanía es protagonista.

Referencias

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: Revista Latinoamericana de Comunicación*, 126, 22-30

Almiron, N. ; Xifra, J. (2016): Influence and Advocacy: Revisiting Hot Topics Under Pressure, *American Behavioral Scientist*, 60(3): 253-255

Anduiza, E. ; Cantijoch, M. y Gallego, A. (2009): Political participation and the internet, information, *Communication & Society*, 12:6, 860-878

Barron, A., Hultén, P. (2014): Exploring corporate lobbyists' perception of prospective coalition partners in Brussels. *Environment and Planning. C, Government and Policy*, 32(6): 963-981

Baumgartner, F. R. (2007): EU Lobbying: A View From The US, *Journal of European Public Policy*, 14:3, 482-488

Bocse, Alexandra-Maria (2013) Lobbying in the European Union: interest groups, lobbying coalitions, and policy change, *Cambridge Review of International Affairs*, 26:4, 691-693.

Carty, V. (2010): New Information Communication Technologies And Grassroots Mobilization, Information, *Communication & Society*, 13:2, 155-173

Castillo-Esparcia, A. (2011): El lobbying, Ed. Comunicació Social, Zamora

Chari, R. & Hillebrand O'Donovan, D. (2011): Lobbying the European Commission: Open or Secret?, Socialism and Democracy, 25:2, 104-124

Coen, D. (2007): Empirical and theoretical studies in EU lobbying, *Journal of European Public Policy*, 14:3, 333-345

Dempsey, S. E. (2009): NGOs, Communicative Labor, and the Work of Grassroots Representation, *Communication and Critical/Cultural Studies*, 6:4, 328-345

Ehrlich, S. (1971): *Le pouvoir et les groupes pression. Étude de la structure politique du capitalisme*, Mouton, Paris.

Farnel, F.J (1994): *Le lobbying. Strategies et techniques d´intervention*, Les Éditions d´Organisation, Paris.

Fowler, L. L. y Shaiko, R.G. (1987): The Grass Roots Connection: Environmental Activists and Senate Roll Calls, en *American Journal of Political Science*, Vol 31 no3: 484-510.

Haro Barba, C. y Sampedro, V. (2011). "Activismo político en Red: del Movimiento por la Vivienda Digna al 15M". Revista Teknokultura, Vol. 8, Núm. 2.

Micó, J.-Ll. & Casero-Ripollés, A. (2014) Political activism online: organization and media relations in the case of 15M in Spain, *Information, Communication & Society*, 17, 7: 858-871

Whiteley, P.F. y Winyard, S. (1987): *Pressure for the poor. The poverty lobby and policy makings*, London, Methuen.

Um estudo de caso sobre a campanha #SouUFSM

Un estudio de caso sobre la campaña #SouUFSM

A Case Study on the #SouUFSM Campaign

Solange Prediger [129]

Sendi Chiapinotto Spiazzi[130]

Resumo: Diante dos ataques do Governo Federal às Instituições de Ensino Superior Brasileiras, a Universidade Federal de Santa Maria desenvolveu a campanha #SouUFSM, a fim de mobilizar diferentes públicos em prol da Universidade.

Palavras-Chave: Universidade Federal de Santa Maria, Campanha, #SouUFSM

Abstract: Among the attacks by the Federal Government against Brazilian Higher Education Institutions, the Federal University of Santa Maria developed the #SouUFSM campaign in order to mobilize different audiences in favor of the University.

Key words: Federal University of Santa Maria, campaign, #SouUFSM

Introdução

A Campanha #SouUFSM foi desenvolvida pela equipe de Comunicação Social da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) a partir de maio de 2019, diante dos sucessivos ataques do Governo Federal às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Ela teve como objetivo principal a mobilização da sociedade em prol da manutenção da Universidade

[129] Solange Prediger. Doutoranda do Programa de Pós Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria. Mestre em Comunicação Midiática pela Universidade Federal de Santa Maria. Brasil. E-mail: sol_prediger@yahoo.com.br.

[130] Sendi Chiapinotto Spiazzi. Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: sendi.rp@gmail.com.

Pública, e consequentemente, da UFSM. Como objetivos específicos destacam-se: incentivo à mobilização em relação às políticas de contingenciamento no orçamento das Instituições de Ensino Federais; fortalecimento da imagem pública da UFSM através da divulgação de ações de gestão pública, ensino, pesquisa, extensão e inovação desenvolvidas na Universidade; mobilização das lideranças políticas, influenciadores sociais, imprensa, coletivos e a comunidade regional em defesa da Universidade Pública e da UFSM; estímulo à integração de alunos e servidores, promovendo seu protagonismo comunicacional em prol da UFSM. A campanha buscou atingir diferentes públicos, entre eles, servidores e alunos da instituição, ex-alunos da UFSM, lideranças políticas, econômicas, sociais e culturais da região e do Estado, imprensa, influenciadores sociais e comunidade em geral.

Como base teórica, utilizamos o conceito de legitimidade, de Berger e Luckmann (1985), trabalhado também por Barichello (2004), que afirma que a legitimidade resulta, cada vez mais, das práticas de linguagem e também da interação comunicacional das organizações com seus diferentes públicos. Entender isso importa para repensar o relacionamento, por exemplo, entre a universidade e a sociedade como uma forma de legitimar a instituição universidade.

O desafio das equipes de comunicação das universidades é entender estas instituições como mutantes diante das mudanças da sociedade e das novas tecnologias (BARICHELLO, 2004). E compreender, também, que estas novas tecnologias modificaram a relação entre a universidade e a sociedade. Com isso, as formas de legitimação da universidade, ou seja, a forma como elas se explicam e se justificam perante a sociedade, também se modificaram. É importante compreendermos que "as práticas de legitimação estão sujeitas, também, ao regime de visibilidade de cada época" (BARICHELLO, 2004, p. 27). Segundo a autora, o processo de legitimação não se realiza mais somente no local onde as práticas institucionais ocorrem, mas também graças à representação e à justificação dessas práticas nos meios de comunicação de massa. "Os mídia são o principal dispositivo contemporâneo de visibilidade da instituição universitária,

sendo responsáveis, em grande parte, pela sua legitimação junto à sociedade" (BARICHELLO, 2004, p. 22). É nesse contexto que se desenvolve a campanha #SouUFSM.

O objetivo deste artigo é, através de um estudo de caso, descrever o proceso de planejamento da campanha, os diferentes públicos envolvidos, as estratégias de comunicação adotadas, bem como os primeiros resultados obtidos. Para Gil (2008), o estudo de caso é uma forma adequada de pesquisar situações em que o cenário empírico não está definido claramente, quando se releva a unicidade do objeto de estudo, quando se deseja descrever melhor em que contexto a investigação se situa, etc. É caracterizado pelo "estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados" (GIL, 1995, p. 58).

A UFSM e sua estrututura de comunicação

A UFSM foi a primeira universidade federal criada no interior do Brasil, fora de uma capital. Isso representou um marco importante no processo de interiorização do ensino universitário público no Brasil e fez com que o Rio Grande do Sul se tornasse o primeiro Estado da Federação a contar com duas universidades federais. Sua sede é na cidade de Santa Maria (Rio Grande do Sul, Brasil), onde se concentra a maior parte de suas atividades acadêmicas e administrativas. Possui, ainda, três campi fora de sede nas cidades de Frederico Westphalen/RS, Palmeira das Missões/RS e Cachoeira do Sul/RS, e doze Unidades Universitárias (Centros de Ensino)

Com uma comunidade universitária que chega a 35 mil pessoas, sendo 30 mil estudantes e cerca de 5 mil servidores, a instituição movimenta a economia da cidade, bem como da região. A universidade recebe cerca de 150 mil pessoas/ano, que participam de diversos eventos, colocando em circulação, na economia local/regional, quase 2 bilhões de reais anuais. Já formou quase 180 mil profissionais ao longo dos seus 60 anos, a serem comemorados em dezembro de 2020, e recebe 6 mil novos estudantes por ano, demonstrando sua importância para o desenvolvimento nacional. É referência no ensino, na pesquisa e na extensão, alcançando

reconhecimento nacional e internacional. É referência também em assistência estudantil, está entre as 15 universidades que mais produzem ciência no Brasil, é a 9ª mais empreendedora do país e está entre as universidades mais inclusivas e diversas do mundo.

No que se refere à estrutura de comunicação, a UFSM possui os seguintes setores: a Coordenadoria de Comunicação Social, responsável pela comunicação institucional da Universidade. Atua por meio de unidades de produção e divulgação de conteúdos. Instituída em 1998, reúne as Rádios Universidade AM e UniFM, a TV Campus e a Agência de Noticias (responsável pelo site e pela Revista Arco). Recentemente, incorporou a Unidade de Comunicação Integrada (responsável pelo planejamento de comunicação, mídias sociais e assessoria de imprensa). Além disso, há uma equipe de Assessoria de Comunicação do Gabinete do Reitor e profissionais descentralizados nos Núcleos de Divulgação Institucional das Unidade de Ensino.

Toda a equipe de comunicação da Universidade é composta, atualmente, por 52 servidores Técnico-Administrativos em Educação de carreira, sendo 9 Relações Públicas, 11 Jornalistas, 5 Programadores Visuais. Destes, 4 estão afastados para qualificação profissional. Além dos servidores, conta-se também com bolsistas e estagiários e com os laboratórios dos cursos de Comunicação Social da Universidade.

Ataques do Governo Federal à educação e mobilização da UFSM

Com a troca de governo de 2018 para 2019, as universidades públicas federais passaram a sofrer sucessivos ataques por parte do Governo Federal. Diversas publicações oficiais foram anunciadas já no início do ano de 2019 e seus impactos na UFSM foram amplamente divulgados pela gestão da Universidade (http://bit.ly/decretos_governo). O mais duro desses ataques foi em maio de 2019, quando foram bloqueados R$ 46 milhões dos recursos orçamentários de 2019 para a UFSM. Todas as IFES do país foram atingidas com a medida.

Desde o início de 2019, a equipe de comunicação da UFSM se manteve alerta diante do que vinha acontecendo. A comunicação que, até então, era desenvolvida no sentido de levar informação e difundir as ações da UFSM,

passou a objetivar o engajamento de alunos, profesores e da comunidade em geral. Diante do anúncio de maio, divulgado pela instituição através de nota oficial (http://bit.ly/nota_UFSM), fez-se necessário um planejamento dessas ações, com foco na mobilização e defesa da universidade pública por parte da sociedade. Em função disso, criou-se a campanha #SouUFSM (http://bit.ly/campanha_SouUFSM).

Criação da campanha #SouUFSM

A primeira reunião da equipe que assumiu a coordenação da campanha foi realizada no dia 03 de maio de 2019. Representantes dos diversos setores de comunicação desenvolveram o planejamento, com definição dos objetivos e públicos envolvidos, bem como criação do conceito da campanha, elaboração das primeiras peças gráficas e definição das ações iniciais a serem desenvolvidas. Feito isso, a campanha foi apresentada aos gestores da instituição e aos demais setores de comunicação. No mesmo dia, foi lançada nas redes sociais.

O intuito da #SouUFSM foi, desde o início, mobilizar a sociedade em prol da manutenção da Universidade Pública. Buscou-se, a partir da pressão da comunidade, reverter as políticas de contingenciamento no orçamento das IES. Nesse sentido, buscou-se trabalhar sobre quatro eixos: sensibilização, informação, mobilização e ação. Sensibilizar a comunidade para a importância da instituição, sua influência no dia-a-dia das pessoas e da sociedade; informar com qualidade, através de números e índices precisos para que a comunidade tivesse argumentos para defender a instituição; mobilizar diferentes públicos em defesa da Universidade Pública para que eles agissem com protagonismo comunicacional divulgando seus projetos, pesquisas e atividades. E isso se desenvoveu através de quatro estratégias gerais (Quadro 01): participação online, produção de conteúdo, assessoria de imprensa e realização de eventos.

	Estratégias

Eixos	Participação online	Produção de conteúdo	Assessoria de imprensa	Realização de Eventos
Sensibilização	X			
Informação		X	X	
Mobilização/Ação				X

Quadro 01 – Estratégias de comunicação da campanha #SouUFSM

Entendeu-se que, ainda que o governo mantivesse sua política de contingenciamento, a campanha fortaleceria a imagem pública da UFSM pois, através do planejamento e execução de ações de comunicação estratégica, geraria visibilidade para a Universidade junto a diferentes públicos e a legitimaria ainda mais como instituição de referência no Estado do Rio Grande do Sul, bem como no Brasil.

Sensibilização

A campanha foi intitulada Sou UFSM e a hashtag a ser utilizada seria #SouUFSM, pois garante o sentido de pertencimento de quem usufrui da instituição, independente da pessoa ser efetivamente do quadro de servidores e alunos ou integrar qualquer outro grupo que se sensibiliza e se solidariza com a causa da defesa do ensino público. Como hashtags de apoio foram sugeridas as seguintes: #UFSM e #DefendoaUniversidadePública.

Após definição do nome, criou-se a marca da campanha (Figura 01), que seria utilizada como base para todas as peças gráficas, e a frame (Figura 02) para uso na foto do perfil das redes sociais. Ambas foram lançadas no mesmo dia da reunião de planejamento (03 de maio) e adotadas pelos perfis intitucionais da UFSM (o que inclui perfil das pró-reitorias, dos campi, das Unidades de Ensino, do Gabinete do Reitor), bem como pelos integrantes das equipes de comunicação e integrantes da administração central da UFSM. Rapidamente, diversas pessoas já estavam utilizando o conceito da campanha em suas redes sociais, o que deu início à estratégia de participação online.

Figura 01 - Marca da campanha #SouUFSM
(e arte para adesivo)



Figura 02 - Frame para a foto do perfil do Facebook

Junto com a divulgação destas artes, divulgou-se também uma mensagem, enviada através do Centro de Processamento de Dados (CPD) da UFSM, para que as pessoas desenvolvessem um vídeo ou contassem em forma de texto o motivo por se considerarem UFSM. A ideia era que diferentes públicos divulgassem suas pesquisas, projetos de extensão ou sua relação com a UFSM em suas redes sociais utilizando a #SouUFSM, de forma a mobilizar o público em geral na defesa da instituição.

Para dar início a essa corrente, realizou-se um convite mais direto a algumas personalidades consideradas influentes na sociedade. Por exemplo, alguns ex-alunos da UFSM como o jornalista Marcelo Cannelas; o ex-governador do Estado e ex-Ministro da Educação, Tarso Genro; a jornalista e secretária da Prefeitura de Santa Maria, Ticiana Fontana, entre outros. Ex-reitores e ex-vice-reitores da UFSM também foram acionados. Além disso, representantes da atual gestão (reitor e vice-reitor, diretores de unidades e pró-reitores) também foram incentivados a fazerem o seu depoimento.

Todos os vídeos recebidos pela equipe de coordenação da campanha foram divulgados nas redes sociais da UFSM, sendo disponibilizados de maneira cruzada



Figura 03 - Vídeo do Jornalista Marcelo Canellas, publicado no início da campanha #SouUFSM

no Facebook para que todos os perfis da Universidade pudessem compartilhar. A ideia foi sensibilizar e mobilizar os diferentes públicos a colaborarem também. Já se observava que muitas pessoas publicaram por conta própria em suas redes sociais, e utilizaram o conceito #SouUFSM, o que demonstrou que a mobilização estava acontecendo.

Alguns dias após a divulgação da marca e da frame da campanha, criou-se uma imagem de capa (Figura 04) para a rede social Facebook, considerada pela equipe de coordenação da campanha como sendo a mais ativa naquele momento e, por isso, definida como prioritária para a troca de informações com os públicos. Instagram e Twitter também foram utilizados. Todos eles direcionavam os usuários, sempre que possível, para o veículo oficial de divulgação da UFSM, que é o site da instituição (www.ufsm.br). Junto a isso, buscou-se mais depoimentos sobre a importância da UFSM na vida das pessoas. Sugeriu-se a utilização desta imagem como capa de todos os perfis institucionais da Universidade. E o que se observou foi o uso da imagem também pelos perfis individuais (basicamente servidores e alunos), o que foi positivo, pois dava indícios do engajamento do público.



Figura 04 - Arte para a capa do Facebook

Ao mesmo tempo em que as lógicas das redes sociais estavam sendo pensadas, os demais veículos também buscavam desenvolver conteúdos específicos para suas plataformas (Rádios e TV) com base no mesmo conceito da campanha. As próprias redes sociais dos veículos também foram atualizadas. Além disso, o convite para participar do movimento em defesa da UFSM também passou a veicular na TV Campus e nas emisoras de rádio da UFSM por meio de spots.

Também foi confeccionada a arte para um outdoor (Figura 05), instalado na entrada da UFSM. O espaço fica localizado praticamente na entrada da cidade. Ou seja, de fácil acesso para o público da cidade como um todo. Diversas faixas foram confeccionadas com a mesma arte e distribuídas dentro da UFSM, bem como levadas aos eventos externos em que a Universidade estivesse presente de maneira institucional, como Feira do Livro de Santa Maria e Mateada da UFSM na no centro da cidade. Mais de 100 mil adesivos (Figura 01) foram confeccionados e distribuídos nos mais diferentes eventos realizados ao longo de 2019.



Figura 05 - Arte das faixas e do outdoor

Informação

Além de sensibilizar a comunidade universitária, buscou-se informar o cidadão em geral. Apresentar dados, números e índices que servissem de argumentos para a defesa da instituição. Compreendemos que muita coisa já tinha sido divulgada pela Universidade nos últimos anos e que muitos desses conteúdos poderiam ser apresentados novamente, de outra maneira. Por isso, iniciou-se uma curadoria de conteúdo, tanto por parte da Agência de Notícias e da Revista Arco, das Rádios e da TV Campus, como também pelos Núcleos de Comunicação Institucional das Unidades, Pró-Reitorias e dos Campi. O Relatório de Gestão também foi utilizado para obtenção de números e dados atuais da UFSM que serviram de base para a produção de materiais de divulgação para a campanha (Figura 06).







Figura 06 - Conteúdo para redes sociais com dados sobre a UFSM

Foi realizada também uma análise da clippagem da UFSM para verificar destaques relacionados à instituição. A partir disso, foram criados diversos cards informativos para serem divulgados nas redes sociais – basicamente Facebook e Intagram (Figura 07).



Figura 07 – Modelo de card resultante da análise de clippagem

Além da divulgação dos materiais específicos da UFSM, também foi realizado o compartilhamento de conteúdos produzidos pela Associação de Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes), referentes à campanha nacional em defesa da Universidade Púbica.

Após o processo de curadoria descrito acima, passou-se para a segunda estratégia: a criação de conteúdo. A partir da análise de projetos de ensino, pesquisa e extensão da UFMS, bem como de um contato mais direto com pesquisadores da Universidade, foi possível atualizar a relação de pautas e desenvolver novos conteúdos para todos os veículos da UFSM (TV, Rádios e portal da UFSM). Foram produzidos novos vídeos e reportagens para a TV, notícias para o portal e releases para imprensa, spots para as rádios, posts para as mídias digitais, etc.

A TV Campus, especificamente, produziu um vídeo institucional com dados da UFSM e desenvolveu um projeto de minidocumentários sobre o impacto da UFSM na cidade de Santa Maria e região. As rádios Universidade AM e UniFM elaboraram vinhetas da campanha #SouUFSM para inserir os depoimentos que chegavam por vídeo, na voz da próprio depoente em forma de spot. Além disso, elaboraram spots com as informações dos cards da campanha no meio da programação normal das emissoras. Tanto a TV quanto as Rádios utilizaram suas próprias redes sociais para publicar o conteúdo dos cards produzidos para a campanha, e intensificaram, juntamente com a Agência de Noticias, as entrevistas com responsáveis pelos projetos desenvolvidos na Universidade.

Importante frisar que toda divulgação foi apresentada dentro do conceito da campanha #SouUFSM. Além disso, sempre houve uma preocupação com o desenvolvimento de uma comunicação transmidiática, por exemplo, o vídeo produzido pela equipe da TV ou o spot produzido pela equipe das rádios era publicado no site, junto com uma notícia e, por sua vez, divulgado nas redes sociais. Buscou-se também a integração da campanha com diferentes portais da UFSM, com o aplicativo UFSM Digital e com a plataforma Moodle (EAD e presencial),

utilizadas por diferentes públicos e que puderam servir de meios de propagação da campanha #SouUFSM.

Ainda dentro do eixo "informação", utilizou-se a estratégia da assessoria de imprensa. Além de atender aos diversos veículos e enviar releases para os veículos de comunicação regionais e nacionais, algunas coletivas de imprensa foram organizadas na sede da UFSM, em Santa Maria, para apresentação de dados e números atualizados da situação da Universidade frente aos cortes impostos pelo Governo Federal (http://bit.ly/coletiva_imprensa)

Mobilização e Ação

Após a divulgação dos primeiros vídeos nas redes sociais da UFSM, muitos outros foram recebidos pela equipe coordenadora da campanha e divulgados, da mesma maneira, das redes sociais da UFSM. Outros tantos foram produzidos de maneira voluntária e repercutidos nas redes sociais dos indivíduos que o produziram, o que contribuiu para atingir novas pessoas que não possuem relação direta com a Universidade. Diversos públicos, das mais variadas faixas etárias, passaram a utilizar a #SouUFSM para compartilhar conteúdos produzidos pela UFSM ou para descrever ações desenvolvidas no âmbito da UFSM.

No âmbito da gestão da UFSM, foram realizadas diversas Audiências Públicas no Centro de Convenções da UFSM (Figura 08), reunindo a comunidade universitária e a comunidade em geral para a apresentação da situação atual da Universidade e possíveis ações da sociedade em defesa das instituições públicas de ensino (http://bit.ly/aud_SM1 , http://bit.ly/aud_SM2 , http://bit.ly/aud_SM_futurese)



Figura 08 - Audiências públicas realizadas na UFSM

Além destas, outras Audiências Públicas foram realizadas na Câmara de Vereadores tanto da cidade de Santa Maria (Figura 09), quanto das outras cidades onde a UFSM está presente. A mais emblemática de todas, foi realizada em maio de 2019, em Santa Maria, e reuniu um grande número de manifestantes do lado de fora da sede legislativa, que pediam pelo fim dos cortes e pelo apoio ao ensino, através de cartazes, panfletos e faixas. Essa mobilização partiu basicamente do público em geral (http://bit.ly/audiencia_camara_SM, http://bit.ly/audiecia_camara_pos e http://bit.ly/audiencia_camara_apoio).





Figura 09 - Audiência realizada na Câmara de Vereadores de Santa Maria

Diversas reuniões entre a gestão da UFSM e autoridades políticas, representantes de associações, conselhos regionais, exército, sindicatos e prefeituras também foram realizadas, a fim de sensibilizar e buscar o apoio destes públicos. A aproximação da UFSM com as demais instituições públicas de ensino superior tanto do Rio Grande do Sul como do Brasil já vinha acontecendo, mas foi intensificada para que se pudesse buscar apoio na Assembleia Legislativa do RS e no Congresso Nacional para a defesa das instituições (Figura 10). Diversas audiências foram realizadas nesse âmbito (http://bit.ly/audiencia_Assembleia).



Figura 10 - Audiências realizadas na Assembleia Legislativa do RS e na Universidade Federal de Clências da Saúde de Porto Alegre

No âmbito mais geral, surgiram algumas ações por intermédio de grupos específicos, como os grupos PET (Programa de Educação Tutorial) da UFSM, PIBID (Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência) e os Grupos da Residência Pedagógica, por exemplo. Em parceria entre estes grupos, e com o apoio da coordenação da campanha #SouUFSM, aconteceu a Mateada #SouUFSM (http://bit.ly/mateada_SouUFSM), que levou para a praça central de Santa Maria os diversos projetos desenvolvidos pelos grupos citados (Figura 11). O evento foi realizado durante um sábado, com exposição dos projetos por toda a praça. Os estudantes e profesores tutores abordavam a comunidade e explicavam suas iniciativas, ressaltando a importância do desenvolvimento destas para a cidade (http://bit.ly/mateada_SouUFSM_). Evento semelhante foi realizado no campus de Palmeira das Missões e no centro de Frederico Westphalen. (http://bit.ly/mateada_PM e http://bit.ly/mateada_PM_).



Figura 11 - Mateada #SouUFSM

Nesta mesma linha, foi realizada uma ação em um dos maiores shoppings de Santa Maria (Figura 12), mobilizando a comunidade em prol da UFSM e dos diversos projetos desenvolvidos por ela (http://bit.ly/acao_shopping).



Figura 12 - Evento realizado em shopping de Santa Maria

O evento Viva o Campus, já conhecido na cidade, teve edicão especial #SouUFSM tanto na sede, em Santa Maria, como também no campus de Palmeira das Missões. Projetos e ações da UFSM foram destaque no evento e os organizadores convidavam o público visitante a conhecer e defender os projetos desenvolvidos na UFSM.

Para as comemorações da independência do Brasil, em setembro, uma equipe da organização da campanha #SouUFSM participou do desfile cívico realizado na cidade (Figura 13). Levando faixas e cartazes, o grupo divulgou projetos

e pediu a defesa das universidades públicas. Durante a Jornada Acadêmica Integrada (JAI), a equipe organizadora da campanha promoveu uma palestra sobre a importancia da divulgação científica como atividade de professores e pesquisadores de forma a popularizar a ciencia.



Figura 13 - Desfile cívico da independencia do Brasil – Santa Maria/RS

O Descubra, tradicional evento que busca apresentar a UFSM para alunos do Ensino Médio do Estado, teve um estande especial da Campanha #SouUFSM, no qual representantes da organização ficavam disponíveis para falar da UFSM e distribuir

materiais da campanha, os quais também estavam dispostos em outros espaços estratégicos do evento. O evento de abertura também foi um importante momento da gestão se posicionar em defesa das IES (http://bit.ly/descubra_UFSM).

Para o andamento das atividades, a equipe de coordenação da campanha reunia-se semanalmente durante os primeiros meses da campanha para análise das estratégias adotadas, avaliação dos resultados e reposicionamento de ações, caso necessário. Além disso, duas reuniões ampliadas foram realizadas com todos os setores de comunicação da UFSM para apresentação da campanha, divisão de tarefas e reposicionamento de acordo com a visão dos setores.

Principais resultados e considerações finais

Após mais de um ano de desenvolvimento da campanha #SouUFSM, pode-se observar e mensurar o engajamento de diferentes públicos à proposta. Logo nos primeiros dias, diversas pessoas (entre políticos, autoridades, ex-alunos, servidores e comunidade em geral) defenderam a instituição através de vídeos publicados em suas redes sociais utilizando a Hashtag #SouUFSM. Além disso, muitos modificaram sua foto do perfil nas redes a fim de utilizar a *frame* criada para a campanha.

A curadoria de notícias positivas da UFSM e a busca de dados satisfatórios em relatórios diversos garantiu a produção de cards para o Facebook e Stories para o Instagram. Estes foram divulgados nas diversas redes sociais da UFSM e, a partir disso, serviram de subsídio para o público em geral defender a instituição com argumentos sólidos. As atividades de aproximação da UFSM com a comunidade (Mateada na Praça, Projetos da UFSM no Shopping) foram avaliadas positivamente e repercutiram na imprensa regional. Só o uso da #SouUFSM apareceu 15 vezes em reportagens da imprensa, 4 vezes em títulos das matérias. E, de maneira geral, as atividades como um todo repercutiram muito mais. O uso da #SouUFSM se tornou comum nas redes sociais para divulgação de ações, projetos e atividades desenvolvidas na UFSM e, principalmente, fora dela. No Instagram, há mais de 5 mil menções usando a hashtag. A preocupação com a divulgação das ações para a sociedade em geral, ou seja, a forma de visibilizar o que se faz dentro da UFSM para o público interno e externo se tornou constante. E ações de aproximação entre os públicos são cada vez mais rotineiras e partem de diferentes grupos; não somente da

organização da campanha. Estas são novas formas de justificação e legitimação da UFSM perante a sociedade. Compreendemos, portanto, que a campanha #SouUFSM se tornou permanente e orgânica. Isso não esgota, de maneira alguma, nossa análise. Seguimos refletindo e repensando estratégias, que podem ser melhor descritas em trabalhos futuros.

Referencias

BARICHELLO, E. M. R. (2004). Modelos e práticas de comunicação na universidade: identidade, territorialidade e legitimação institucional. In.: BARICHELLO, Eugenia Mariana da Rocha (org). *Visibilidade midiática, legitimação e responsabilidade social*: dez estudos sobre as práticas de comunicação na Universidade. Santa Maria: FACOS/UFSM; Brasília: CNPQ.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. (1985). *A construção social da realidade*: tratado de sociologia do conhecimento. Trad.: Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis: Vozes.

GIL, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.

Reconhecimento da produção temática ALAIC - GT Comunicação Organizacional e Relações Públicas - abordagens e configurações

Reconocimiento de la producción temática ALAIC - GT Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas - enfoques y configuraciones

Recognition of alaic thematic production - GT Organizational Communication and Public Relations - approaches and configurations

André Quiroga Sandi[131]

Resumo: Esta pesquisa objetivou conhecer a multiplicidade da produção temática debatida no GT 2 - Comunicação Organizacional e Relações Públicas do ALAIC, a produção temática pesquisada mostrou sua diversidade, expressando múltiplas questões e compreensões do campo da comunicação organizacional e das relações públicas, estabelecendo fronteiras, pontos de intersecção e conexão que perpassam a ação de seus profissionais.

Palavras Chave: Produção temática, relações públicas, comunicação organizacional.

Abstract: This research aimed to know the multiplicity of thematic production discussed in WG 2 - Organizational Communication and Public of ALAIC relations, the thematic production surveyed showed their diversity, expressing multiple issues and understanding of the field of organizational communication and public relations, establishing boundaries, points of intersection and connection that underlie the action of its professionals.

Key words: Thematic production, public relations, organizational communication.

[131] André Quiroga Sandi. Professor associado da Universidade Federal de Ouro Preto - Brasil, doutor em Ciências da Comunicação, Brasil, quirogasandi@ufop.edu.br.

É inegável a contribuição da Associação Latino americana de Investigadores de Comunicação - ALAIC aos estudos da comunicação na América Latina. Os encontros bianuais, ao apresentarem grupos temáticos ligadas ao campo da comunicação, trazem à tona a diversidade da produção temática dos estudos realizados por pesquisadores, tanto da América Latina quanto da Europa e profissionais da área, presentes por via dos trabalhos apresentados.

Conforme aponta Kunsch, ao fazer um resgate histórico da importância da ALAIC,

> na sociedade complexa de hoje, é difícil fazer prognósticos. A América Latina acompanha as tendências mundiais, destacando-se no estudo de temas como: comunicação e educação; sociedade da informação; cibercultura; internet; processos midiáticos; comunicação política; exclusão social/cidadania; responsabilidade social; políticas de comunicação; comunicação intercultural; economia política da comunicação; comunicação pública; estudos de recepção; estudos culturais; comunicação organizacional; práticas profissionais da área; etc.Todas essas temáticas são contempladas pelos 21 grupos de trabalho da Alaic, que constituem um espaço por excelência para analisar as grandes questões da contemporaneidade estudados nas universidades e nos centros de investigação. As sessões desses GTs, nos congressos bianuais, permitem um debate plural, que converge para o intercâmbio de experiências e maior integração entre os investigadores. (KUNSCH, 2004).

Assim, é inegável a importância deste do tema deste artigo vincula-se ao percurso da produção temática que vem sendo trilhado pelos profissionais da Comunicação e às mudanças, muitas vezes, rápidas e intensas, presentes e expressas nas abordagens apresentadas pelos trabalhos junto ao GT 2 Comunicação Organizacional e Relações Públicas do ALAIC. Esta percepção do movimento, das alterações temáticas, pode revelar novos contornos da ação desses profissionais de Relações Públicas mostrando seu significativo potencial de atuação.

Esta pesquisa constitui um processo de reconhecimento sistemático realizado no período de 2014/2018, totalizando 3 congressos, junto ao GT 2 - Comunicação Organizacional e Relações Públicas, vinculado à minha participação no evento tanto como participante (2014) e posteriormente como vice-coordenador (2016) e como coordenador (2019) do grupo. O ponto de partida desta proposta é propiciar aos pesquisadores uma visão ampliada dos temas que emanam no percurso do Grupo Temático, iniciando pela

constatação da importância da contribuição da Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación – ALAIC, em seus encontros bianuais, para o avanço e socialização dos estudos da Comunicação na América Latina. Assim a aproximação ao objeto de estudo diz respeito a uma produção temática, relacionada ao campo do conhecimento que vincula as Relações Públicas e Comunicação Organizacional trazendo, de modo subjacente, suas preocupações concernentes, intercessões e hibridações com as demais áreas da comunicação e outras.

Como um dos objetos mais amplos da pesquisa levantada, temos a categorização dos temas apresentados, de modo a configurar eixos de compreensão relacionados à produção de docentes, profissionais e estudantes da área; assim é possível examinar os vínculos dos conteúdos entre si, as permanências e mudanças de ênfases que vão sendo configuradas; portanto com resultado final é possível compartilhar os resultados deste estudo no interior do GT de modo a estabelecer uma dinâmica de troca e interação viva entre seus participantes.

Portanto o entendimento do percurso do debate, percebendo as mutações que as questões postas expressam, vai mostrar o significativo potencial da ação profissional do Comunicador Social em sua contribuição à construção de uma sinergia necessária às organizações em seu processo de desenvolvimento no interior da sociedade. Ao ter como objeto de estudo o "GT 2 – Comunicação Organizacional e Relações Públicas", temos que entender que este grupo integra o elenco de grandes temáticas que contempla áreas específicas da Comunicação e se que desdobra na estrutura dos grupos de pesquisa que integram os encontros bianuais da ALAIC, cuja ementa oferece os contornos ao seu debate:

> El objetivo principal es estudiar el papel de la comunicación en el contexto de las organizaciones complejas, considerando el funcionamiento de la comunicación administrativa, interna, institucional y mercadológica. La investigación en comunicación organizacional busca el estudio sistemático de los elementos y contextos intra e interorganizacionales de la interacción simbólica de las organizaciones con sus públicos. (ALAIC, 2020)

Portanto podemos perceber, pela definição da ementa, que se desdobra no eixo balizador dos trabalhos apresentando que

> a aproximação ao objeto de estudo (...) diz respeito a uma produção temática, relacionada ao campo do conhecimento que

> vincula Relações Públicas e comunicação organizacional trazendo, de modo subjacente, suas preocupações concernentes, intercessões e hibridações com as demais áreas da comunicação e outras (SANDI, 2012, p.7).

A metodologia adotada parte da compreensão de seu caráter exploratório buscando registrar dados, pela pesquisa documental, relativos ao universo total, ou seja, de todos os participantes dos três encontros ocorridos entre 2014, 2016 e 2018. A opção pela aproximação ao universo total, constituído por todos os participantes do GT e não apenas a uma amostra previamente definida, teve como fundamento o fato de: permitir visualizar a realidade estudada incorporando, com mais nuances, a totalidade de seus elementos; propiciar o reconhecimento de vinculações, concentrações temáticas e de autorias perceptíveis através da visão de conjunto; captar com amplitude evoluções históricas e mudanças de tendências nas questões pesquisadas e, por fim, permitir que os participantes do GT possam perceber a presença de seu tema, a articulação em que se insere e o seu significado na totalidade da produção temática histórica e atual.

Cabe reafirmar aqui que esta proposta,

> assumiu a importância da sistematização, que propicia uma base de dados confiáveis para as investigações que dela se desdobrem. Esta opção não pode ser vista com reservas pelo fato de enfatizar a organização dos dados, pelo contrário, quer demonstrar que este tipo de pesquisa é fundante de muitas outras que dela podem se desprender, em abordagens de cunho qualitativo ou mesmo em novas incursões quantitativas. (SANDI, 2015, p.10)

Uma observação realizada por um período de tempo mais longo tem uma potencialidade maior de apontar evoluções que podem começar a ser consideradas históricas e mudanças mais consolidadas mostrando tendências e relevâncias das questões pesquisadas

Vinculação entre temas: o debate interno

Em sua estruturação interna o GT organiza sessões de apresentação de trabalhos constituídas por mesas que aglutinam exposições com algum nível de vinculação temática. Nos três encontros foram apresentados 112 trabalhos correspondentes respectivamente a 41 em 2014 e 31 em 2016 e 40 em 2018.

Ao analisar os títulos dos trabalhos apresentados, temos uma distribuição dos trabalhos por temas, em torno de uma

vinculação aglutinadora, pode ser visualizada na tabela 1 . Foram criadas sete categorias para classificar os *papers* analisados, essas categorias, por mais complexo que seja o enquadramento, ajudam a apresentar o perfil dos trabalhos e temas apresentados. O primeiro, posição do profissional, agrupou trabalhos que buscam definir ou investigam o espaço ocupado pelo profissional de comunicação nas organizações, apontando possibilidade ou metas a serem conquistadas para atingir o espaço. Em atuação profissional, foram agrupados os trabalhos que trazem cases de organizações onde a atuação do profissional fica evidenciado nos processos e envolvem, muitas vezes, os funcionários da organização, além de estudos de mercado. Já ao classificar como estratégia organizacional abordamos os trabalhos que apresentam programas de comunicação desenvolvidos para uma determinada ação ou processo em busca de resultados amplos, também vinculados à questões de cultura organizacional e estudos que buscam compreender a comunicação, como instrumento e/ou estratégia para o crescimento das organizações, foram classificados os trabalhos que apresentavam cases práticos ou que remetiam ao processo realizado. A classificação de comunicação organizacional, foi realizado para trabalhos que no título apresentavam o termo, em sua grande maioria vinculados à metodologia e ou propostas teóricas. Ao classificar como Relações Públicas, foram levados em conta o termo no título, englobando trabalhos que voltam para o profissional, mas sobre tudo para teorias e aportes metodológicos para o campo. Já a identificação comunicação digital, remete a todos os trabalhos que tem o suporte digital destacados em seus enunciados. Por fim, identidade e imagem, agrupam trabalhos em que essa temática aparece claramente, buscando assim atingir dois conceitos que são fundamentais para o campo das Relações Públicas, para além do trabalho desenvolvido.

Ano	Temas amplos	Papers	%
2014	**posição do profissional**	04	9,76
	atuação profissional	05	12,19
	estratégia organizacional	16	39,03
	comunicação organizacional	06	14,63

	Relações Públicas	03	7,32
	comunicação digital	02	4,88
	identidade e imagem	05	12,19
Total		41	100
2016	**posição do profissional**	00	00
	atuação profissional	03	9,68
	estratégia organizacional	18	58,06
	comunicação organizacional	05	16,13
	Relações Públicas	02	6,45
	comunicação digital	01	3,23
	identidade e imagem	02	6,45
Total		31	100
2018	**posição do profissional**	01	2,5
	atuação profissional	01	2,5
	estratégia organizacional	25	62,5
	comunicação organizacional	05	12,5
	Relações Públicas	02	5,00
	comunicação digital	05	12,5
	identidade e imagem	01	2,5
Total		40	100

Tabela 1 - Apresentação de trabalhos participantes por temas amplos

Uma primeira observação que pode ser feita diz respeito ao número de trabalhos selecionados para apresentação que estabelece um patamar de crescimento médio ampliado– 40 trabalhos/ano. Essa característica certamente ocorre pelo número máximo de sessões, que podem ocorrem simultaneamente, que são pensada de modo a contemplar o maior número de trabalho, mas sem perder o espaço de debate propiciado durante o encontro.

Com relação à posição do profissional no mercado, apesar dos trabalhos serem poucos, 9,76% em 2014, não havendo nenhum em 2016 e 2,5% em 2018 é importante ressaltar que trazem um olhar cuidadoso sobre a

inserção do profissional no mercado e suas demandas de conhecimento e formação. Na mesma linha de menos trabalhos apresentados, a questão da atuação profissional perde espaço, entendo aqui que possivelmente este processo passa a ser debatido na estratégia organizacional, onde é notável o crescimento do número de trabalhos que versam sobre o "dia a dia" do fazer da comunicação, ao analisar a tabela a essa questão teve um salto no número de trabalhos apresentados, de 39% em 2014 para 62,5% em 2018, apontando uma tendência de olhar para as atividades do mercado para aportar os debates no espaço acadêmico, numa troca que é fundamental uma vez que é a academia que forma os profissionais para o mercado..

No amplo espectro de áreas temáticas estiveram também presentes variadas abordagens que vêm sendo desenvolvidas, nas últimas décadas, incorporando a perspectiva de comunicação organizacional e, muitas delas, expressando recortes transversais, como ética, práticas discursivas, entre outras.

> No contexto da Comunicação Organizacional, a produção de conhecimento nas últimas décadas desenvolveu um amplo campo de pesquisa sobre temas que se entrecruzam: práticas de comunicação, cultura e símbolos, fluxos de canais, tomada de decisão, relações entre pessoas, grupos de trabalho comunicacional, modos de comunicação, interface do ambiente, tecnologia, linguagem, estrutura, gestão de informação, ética, interculturalidade (...). (ALLEN et al.1993; DEETZ, 2001 apud FREITAS; RUÃO, 2012, s.p.)

Essa relação aparece explicitada nos temas apresentados através de múltiplas dimensões mostrando sua vinculação à dinâmica global das organizações suscetíveis às crises do mundo contemporâneo, da sociedade marcada pelo risco e por sua configuração em rede. As características que as organizações assumem, influenciadas, entre outras, pela velocidade da informação trazendo uma série de questões que hoje desafiam os planejadores e gestores também fazem parte dos conteúdos dos temas apresentados.

Como eixo central do GT, aparecerem com significativa frequência a temática das relações públicas e guardam relação com abordagens presentes no percurso histórico do campo da Comunicação Organizacional. Esta temática, apesar de poucos trabalhos, em média 5% de trabalhos, perpassa outros trabalhos apresentando, pois estão vinculadas às organizações – planejamento e gestão estratégica, clima / comunicação

interna, promoção e organização de eventos, cultura e crises institucionais. Os trabalhos apresentados no GT entre outros temas, abordam muito a questão do ensino e das teorias da área de Relações Públicas.

As estratégias digitais vêm crescendo, como temática apresentada, com uma significativa centralidade nas temáticas propostas enquanto presença no interior dos processos de planejamento, demandando contínuas reestruturações, superações vinculadas aos processos tradicionais, pouco adequados para fazer emergir um ambiente digital favorável às mudanças cotidianamente exigidas.

Como uma última temática abordada, as organizações incorporam em seu planejamento, as questões da identidade e da imagem, num elenco extenso de questões centrais, além da preocupação com uma significativa dimensão vinculada à cultura organizacional e aos seus bens intangíveis, como a marca, a reputação, a confiança e a credibilidade.

Os números dos trabalhos apresentados, bem como a tabulação realizada, pode dar a entender uma relevância maior em uma temática ou outra, contudo a qualidade dos trabalhos enviados e aprovados apontam uma preocupação constante dos pesquisadores para com os temas investigados, portanto não se pode apontar uma maior ou menor aderência a partir da análise da tabela, os temas, por si, dialogam com um quadro mais amplo da área de pesquisa e devem assim devem entendidos.

Assim a proposta atual de aproximação ao tema conviveu com a constatação da não homogeneidade das condições de produção científica no que se refere às oportunidades e recursos para sua viabilização; a expressiva desigualdade internacional com alta concentração dos trabalhos vindos das diversas regiões da América Latina (com maior e menor produção entre os países); as características atuais da formação em pesquisa mostrando uma qualificação ampliada nas últimas décadas; a dominância das instituições universitárias públicas enquanto espaços de produção e, ainda, a atualidade das ênfases temáticas.

O ponto de partida desta proposta reafirma questões colocadas e que são fundamentais para o percurso que realizado, iniciando pela constatação da importância da contribuição da Associação Latino Americana de Investigadores de Comunicação – ALAIC, e de seus encontros bianuais, para o avanço e socialização dos estudos das Relações Públicas e Comunicação Organizacional no

Brasil e na América Latina. As distintas divisões temáticas correspondentes, em outros congressos mostram à diversidade desse campo, têm apontado a multiplicidade da produção acadêmica e profissional realizada por seus pesquisadores e profissionais.

Outro ponto a ser realçado diz respeito ao espaço de debate de questões vinculadas à comunicação organizacional, GT que reúne docentes, estudantes e profissionais que interagem, se constituem criando condições para o debate da produção científica, vinculada às temáticas próprias presentes nesse campo do conhecimento. Incorpora o entendimento do potencial da atuação integrada da comunicação organizacional e a urgência de socializar sua produção científica, propiciando a construção conjunta e sistemática de conhecimento que relacione o empírico, "esse esforço de compartilhamento e reconhecimento da produção trazida por docentes e profissionais, oferecendo uma visão progressivamente ampliada das diferentes contribuições, fundamenta a existência deste estudo" (SANDI, 2015, p.2).

Por fim, a pesquisa busca apontar as tendências do Grupo Temático, propiciando assim subsídios para os futuros pesquisadores da área e aprofundando a visão geral e ao mesmo tempo específica das demandas, tanto de investigação quanto da atuação profissional.

Assim, o GT 2 – Comunicação Organizacional e Relações Públicas, a fim de estabelecer uma dinâmica, em seu interior, que possa ir consolidado um processo de troca entre os profissionais envolvidos, exige uma permanente consolidação dos conteúdos da produção apresentada, de modo a a serem construídas coletivamente significativas e compreensões sobre a complexidade das questões que envolvem a Comunicação Organizacional e as Relações Públicas.

Refêrencias

ALAIC, (2014). Memórias (anais) do GT 2 – Comunicação Organizacional e Relações Públicas. http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/grupos-tematicos/gt-2-comunicacion-organizacional-y-relaciones-publicas/ (último acesso: 20/09/20)

ALAIC, (2016) Memórias (anais) do GT 2 – Comunicação Organizacional e Relações Públicas. México. Disponível em http://alaic.org/descargas/2016/GI2.pdf (último acesso: 20/09/20)

ALAIC, (2018). Memórias (anais) do GT 2 – Comunicação Organizacional e Relações

Públicas Costa Rica. Disponível em: http://alaic2018.ucr.ac.cr/sites/default/files/2019-02/GT%202%20-%20ALAIC%202018_0.pdf (último acesso: 20/09/20)

ALAIC, (2020) Descrição do GT 2 – Comunicação Organizacional e Relações Públicas https://www.alaic.org/site/grupos-de-trabalho/gt2-comunicacao-organizacional-e-relacoes-publicas/ (último acesso: 30/09/20)

CURVELLO, J. J. (2009) Relações Públicas e comunicação organizacional no Núcleo de Pesquisa da INTERCOM. In: KUNSCH, M.M.K. (Org.). Relações Públicas e Comunicação Organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas. São Caetano do Sul: Difusão.

KUNSCH, Margarida (2004).La presencia de ALAIC en la comunidad latinoamericana de Ciencias de la Comunicación. Revista Telos. Nº 61 Segunda Época. Recuperado de: https://telos.fundaciontelefonica.com/telos/tribunaimprimible.asp@idarticulo=6&rev=61.htm

RUÃO, Teresa. (2004). O estado da arte em comunicação organizacional : 1900 – 2000 : um século de investigação. In CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO EM CONGRESSO NA COVILHÃ : III SOPCOM, VI LUSOCOM e II IBÉRICO : actas dos congressos em Ciências da Comunicação, Covilhã, 2004. Covilhã : Universidade da Beira Interior,. Disponível em http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2714 (acesso: 20/09/20)

SANDI, André Quiroga. (2015) Percursos da produção temática INTERCOM - GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional – uma primeira aproximação. Disponível em: http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-1690-1.pdf (acesso: 09/12/19)

El campo de la comunicación organizacional en México, Colombia y Brasil: un estudio sobre las aportaciones desde el posgrado

O campo da comunicação organizacional no México, Colômbia e Brasil: um estudo sobre contribuições da pós-graduação

The field of organizational communication in Mexico, Colombia and Brazil: a study on contributions from postgraduate studies

Rebeca Illiana Arévalo Martínez[132]

Rogelio Del Prado Flores [133]

Resumen: Analizar el campo académico de la comunicación organizacional y de relaciones públicas a partir de la producción de conocimiento en las tesis de posgrado de las 25 universidades líderes de América Latina, con el fin de conocer las tendencias en problemas de investigación, sustento teórico y metodologías utilizadas y su relación con las categorías: redes sociales, innovación, ética, liderazgo y responsabilidad social.

Palabras Clave: investigación, comunicación organizacional, campo académico, relaciones públicas, posgrado, tesis.

Abstract: Analyze the academic field of organizational communication and public relations from the production of knowledge in the postgraduate theses of the 25 leading universities in Latin America, in order to know the trends in research problems, theoretical support and methodologies

[132] Rebeca Illiana Arévalo Martínez. Universidad Anáhuac México, Posdoctorado en Estrategias de Comunicación en Organizaciones de Iberoamérica por la Universidad de Málaga, Doctora en Comunicación Aplicada, México, rebeca.arevalo@anahuac.mx

[133] Rogelio Del Prado Flores. Universidad Anáhuac México, Posdoctorado en Ética de la Comunicación por la Universidad de Sevilla y la Universidad Anáhuac México, Doctor en Filosofía, México, rogelio.delprado2@anahuac.mx

used and its relationship with the categories: social networks, innovation, ethics, leadership and social responsibility.

Key words: research, organizational communication, academic field, public relations, postgraduate, thesis.

La producción que se realiza en los posgrados de las 25 universidades líderes en América Latina (QS Quacquarelli Symonds, 2019) constituye un eje fundamental de la contribución al conocimiento en el campo de la comunicación organizacional a partir del cual se genera un espacio único de impacto y contribución social a distintas escalas. Es por ello que se considera fundamental analizar la producción de conocimiendo en estos posgrados de América Latina para poder identificar las tendencias en la formación del campo académico de la comunicación organizacional en México, Colombia y Brasil a partir de la noción de habitus de Bourdieu (1996).

Objetivos

La presente investigación tuvo como objetivo analizar las tesis de posgrado para conocer las tendencias en los problemas de investigación conforme al país de que se trate, al acceso que se tiene a distintos sustentos teóricos y a las metodologías que se utilicen conforme a los intereses del investigador determinadas por su habitus; así como identificar la presencia de las categorías: redes sociales, innovación, ética, liderazgo y responsabilidad social en las distintas universidades analizadas.

Caracterización del estudio o discusión teórica propuesta

Considerando la definición de Pierre Bourdieu (1996, 1997) al respecto de que para que exista un campo especializado y relativamente autónomo, deben existir compromisos e intereses específicos que se traducen en inversiones económicas y psicológicas de los agentes con un cierto habitus, quienes luchan para transformar las relaciones de fuerza constitutivas del campo (Bourdieu, 2002, 2003, 2012). En el campo de la comunicación organizacional y las relaciones públicas existen tantos intereses como lugares y tiempos de manera que cada persona actúa conforme al sistema de preferencias que tiene como resultado de su

habitus, de su percepción y apreciación distinta, la cual corresponde a sus condiciones de existencia (económicas y sociales); por ello se dice que el sujeto tiene una historia colectiva (Bourdieu, 1996). El habitus en última instancia, es producto del campo mismo, es decir, el campo hace posible o genera al habitus y también es el que determina sus posibilidades. Es así que desde la visión del estructuralismo genético, no es posible analizar las estructuras objetivas de los diferentes campos, sino que lo que se puede analizar es la génesis de los individuos como producto de estructuras sociales que a su vez surgen del espacio social y de los grupos que en él se encuentran; quienes a su vez son producto de luchas históricas desarrolladas conforme a los agentes que en ellas actúan, quienes se encuentran determinados por las estructuras mentales producto de su posición en el espacio social (Bourdieu, 1996). Con base en todo lo anterior, los alumnos de los posgrados de las 25 universidades líderes en América Latina, definen este campo académico de la comunicación organizacional y las relaciones públicas a partir de su propio habitus.

Por otra parte, dado que no hay una única definición de comunicación organizacional que pueda tomarse de base de esta investigación, se retoman por igual los conceptos de comunicación estratégica, comunicación corporativa, comunicación institucional, comunicación interna, comunicación externa, comunicación integrada y relaciones públicas. Sin embargo, el análisis se hará con base en la noción de habitus del comunicador (Arévalo, 2019) y en la ética de la comunicación que parte de una visión inmunológica (Del Prado, 2018).

Enfoque y/o metodología de abordaje

Para lograr el objetivo de conocer las tendencias en los problemas de investigación de México, Colombia y Brasil ya mencionado se consideró la noción de habitus para aplicarse al investigador, además de identificar la presencia de las categorías de redes sociales, innovación, ética, liderazgo y responsabilidad social en las distintas universidades analizadas. La investigación se llevó a cabo del 4 de noviembre al 4 de diciembre de 2019 y consistió en realizar un análisis de las tesis de posgrado, principalmente doctorado, de las 25 universidades líderes en América Latina (QS Quacquarelli Symonds, 2019) con base en las categorías siguientes: problema de investigación, sustento teórico, metodologías

utilizadas, redes sociales, innovación, ética, liderazgo y responsabilidad social.

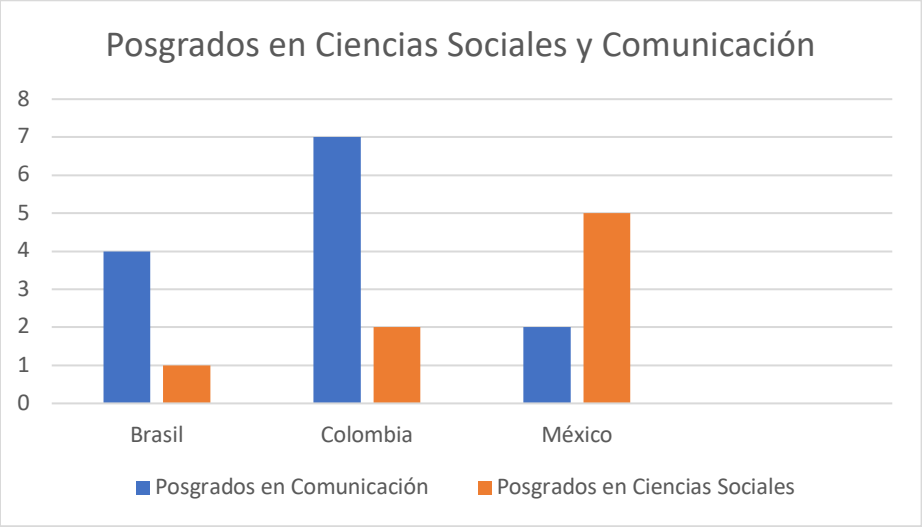
Resultados

La muestra de las 25 universidades líderes en América Latina de México, Colombia y Brasil (QS Quacquarelli Symonds, 2019) que fueron analizadas se presentan en el Cuadro 1. Como puede verse el 36% de la muestra son universidades colombianas, mientras que el 32% son brasileñas y 32% son mexicanas. Es de resaltar que la distribución dentro de América Latina en este ranking sea tan equilibrada para estos tres países.

Nombre de la Universidad	**País**
Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)	México
Universidade de Sao Paulo	Brasil
Tecnológico de Monterrey	México
Universidad de los Andes	Colombia
Universidade Estadual de Campinas	Brasil
Universidad Nacional de Colombia	Colombia
Universidade Federal do Rio de Janeiro	Brasil
Universidade Fedral de Sao Paulo	Brasil
Pontificia Universidad Javeriana	Colombia
UNESP	Brasil
Universidad Externado de Colombia	Colombia
Universidad Panamericana (UP)	México
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro	Brasil
Universidad Anáhuac México	México
Universidad de Antioquia	Colombia
Universidad ICESI	Colombia
Universidad Pontificia Bolivariana	Colombia
Universidade Federal de Minas Gerais	Brasil
Instituto Politécnico Nacional (IPN)	México
Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)	México

Universidad Iberoamericana	México
Universidade Federal do Rio Grande Do Sul	Brasil
Universidad de Guadalajara (UDG)	México
Universidad de la Sabana	Colombia
Universidad del Rosario	Colombia

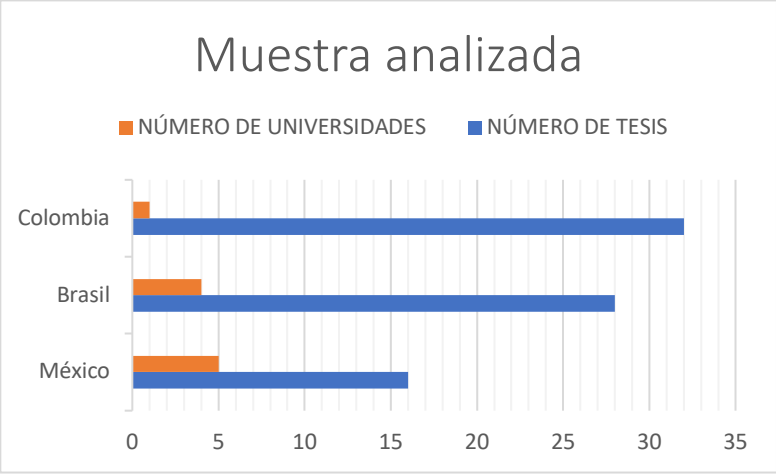
Cuadro 1. Universidades líderes analizadas de México, Colombia y Brasil. Fuente: QS Quacquarelli Symonds, 2019.



Gráfica 1. Posgradose en Ciencias Sociales y Comunicación. Fuente: Elaboración propia.

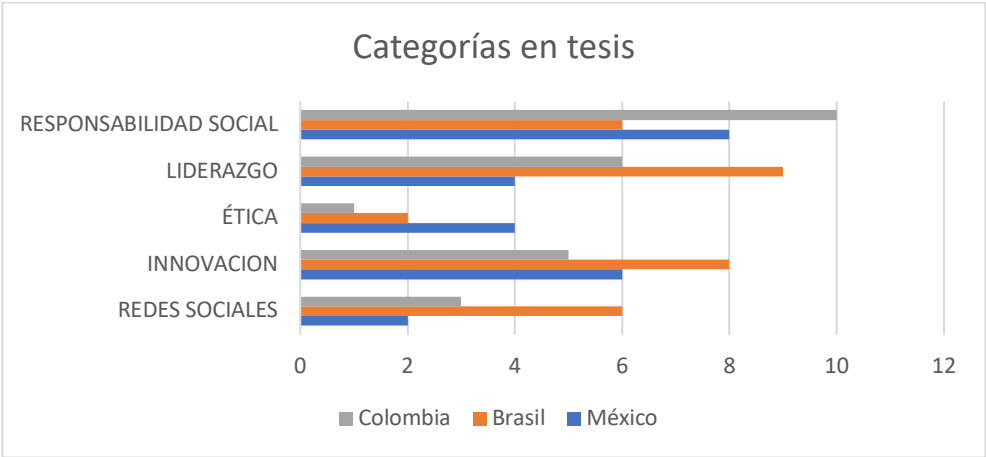
Una vez identificadas las universidades, 22 de ellas se identificó que cuentan con posgrados en ciencias sociales, particularmente en comunicación sólo 14 de ellas (Gráfica 1).

Los resultados muestran una tendencia en la investigación a nivel posgrado de forma particular en el campo académico de la comunicación organizacional y relaciones públicas, donde se están formando distintas conceptualizaciones, abordajes teóricos y metodologías que han sido producto del habitus de los investigadores. La revelación de la investigación radica en que se hace evidente la importancia que tiene la investigación en posgrado para este campo académico y el potencial que implica para su aplicación en los problemas de la realidad social para el bien común.



Gráfica 2. Descripción de la muestra analizada[9]. Fuente: Elaboración propia.

Al analizar las 76 tesis que se han realizado en el ámbito de la comunicación organizacional y las relaciones públicas destaca la presencia de las categorías predeterminadas para esta investigación: ética, redes sociales, liderazgo, responsabilidad social e innovación en distintas proporciones (Gráfica 3). La responsabilidad social destaca en las tesis de Colombia; liderazgo, innovación y redes sociales en las tesis de Brasil; y la ética en las tesis de México.



Gráfica 3. Categorías predeterminadas presentes en las tesis. Fuente: Elaboración propia.

Al analizar los títulos de las tesis de la muestra en cuestión, se encontraron algunas palabras clave. En el caso de México (Gráfica 4) destaca comunicación organizacional, cultura, laboral, responsabilidad, estrategias y organización. En el caso de Colombia (Gráfica 5) se observa que destaca comunicación interna, estratégico y sus variantes, digital y organizacional. Finalmente en el caso de Brasil (Gráfica 6) aparece como prioritarias las palabras comunicación organizacional, marca, relaciones públicas, estudio, publicidad y conocimiento.



Gráfica 4. Nube de texto de títulos de tesis en México. Fuente: Elaboración propia.



Gráfica 5. Nube de texto de títulos de tesis en Colombia. Fuente: Elaboración propia.



Gráfica 6. Nube de texto de títulos de tesis en Brasil. Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

El campo de la comunicación organizacional y las relaciones públicas debe haber intereses específicos que se traduzcan en acciones, en este caso, las tesis de posgrado de los tres países analizados han construido un campo diferenciado en cada uno de los casos. Las fuerzas que constituyen el campo de la comunicación en Brasil se observa que están dirigidas al liderazgo y la innovación, desde una perspectiva de comunicación organizacional y relaciones públicas, pero también de marca desde la publicidad. Por su parte en Colombia y en México, el campo está dirigido en primer lugar a la responsabilidad social, con un enfoque de comunicación interna y de estrategia, incluyendo el ámbito digital en el caso de Colombia y en México hacia comunicación organizacional y el ámbito laboral, también con la estrategia. El habitus de los investigadores, de los estudiantes de posgrado que realizan su investigación para obtener el grado se ha visto diferenciada por las condiciones de su existencia, así se puede observar que los principales temas en Brasil abordan preocupaciones como la gestión, la tecnología, las redes sociales, el branding, las emociones, la vejez y la gobernanza, entre otras. En Colombia los temas se concentran en la tecnología, la familia, las instituciones, el desarrollo y la cultura. En el caso de México, los temas son gestión, desarrollo, cultura, participación, influencia e impacto, entre otros.

En esta investigación ha sido posible observar que el habitus es generado por el campo mismo, pues las posibilidades de investigación que tienen en cada país se ven influenciadas por las características del campo mismo, por la producción de conocimiento previa y la guía que se recibe de los propios directores de tesis o tutores. Los investigadores en comunicación organizacional y relaciones públicas que se están gestando en los tres países son resultado del espacio social y las propias estructuras en donde se desarrollan, y estarán en posibilidad de contribuir al conocimiento también desde sus propias estructuras mentales producto de su posición en el espacio o habitus (Arévalo, 2019).

En los próximos años, sin duda, el desarrollo de este campo de la comunicación se verá nutrido de las aportaciones de los autores de estas tesis que en el marco de una ética inmunológica (Del Prado, 2018) tendrán espacios de cohesión y participación que les

permita formar una comunidad cada vez más sólida en América Latina.

Referencias

Arévalo, R. (2019). Comunicación integral para las organizaciones. Liderazgo y creación de valor. Salamanca: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones

Bourdieu, P. (1996). Cosas dichas. Barcelona: Gedisa.

Bourdieu, P. (1997). Razones prácticas: Sobre la teoría de la acción. Barcelona: Anagrama

Bourdieu, P. (2002). Campo de poder, campo intelectual: Itinerario de un concepto. Buenos Aires: Montressor.

Bourdieu, P. (2003). Cuestiones de sociología. Madrid: Istmo.

Bourdieu, P. (2012). Capital cultural, escuela y espacio social. México: Siglo XXI.

Del Prado, R. (2018). Ética de la comunicación. Barcelona, España: Gedisa.

QS Quacquarelli Symonds (2019). World University Rankings 2020. Obtenido de: https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2020

ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INVESTIGADORES DE LA COMUNICACIÓN – ALAIC

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA – UPB

2020

Universidad Pontificia Bolivariana
Acreditación Institucional ALTA CALIDAD • MULTICAMPUS
Res. MEN No. 17228 del 24 de octubre de 2018 • 8 años

ALAIC
Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación.
Associação LatinoAmericana de Investigadores da Comunicação.



ALAIC 2020

Medellín-virtual • 9 - 13 de noviembre

DESAFÍOS Y PARADOJAS

DE LA COMUNICACIÓN EN AMÉRICA LATINA: las ciudadanías y el poder

GT 2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y RELACIONES PÚBLICAS
GT 2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

ISSN 2179-7617

Facultad de Comunicación Social – Periodismo
Universidad Pontificia Bolivariana
2020

MEMORIAS (V.6/10/21)

GT2. Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

GT2. Comunicação Organizacional e Relações Públicas

Coordinación de GT:

Rebeca Arévalo (Anahuac, México) rebeca.arevalo@anahuac.mx

Vicecoordinación:

André Quiroga Sandi (Universidade Federal de Ouro Preto) quirogasandi@gmail.com

Comité Directivo ALAIC 2018-2020

Presidencia: Gustavo Cimadevilla (Argentina)

Vicepresidencia: Gabriel Kaplún (Uruguay)

Dirección Científica: Tanius Karam Cárdenas (México)

Dirección Administrativa: Daniela Inés Monje (Argentina)

Dirección de Comunicaciones: Sandra Osses Rivera (Colombia)

ISSN: 2179-7617

Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación – ALAIC

Universidad Pontificia Bolivariana – UPB

2020

Nota: La publicación de las ponencias se hace con autorización de las y los autores de acuerdo con las condiciones publicadas en la convocatoria para la recepción de ponencias del XV Congreso ALAIC 2020. El contenido de los textos es responsabilidad única de quienes firman como autores.

Tabla de contenido

Reflexões sobre o conceito de comprometimento na Comunicação Organizacional: desconhecimento ou inocência na sua aplicação?

Denise Pragana Videira. ----------7

Desafíos de la gestión en comunicación y relacionamiento estratégico en América Latina. Entre la evolución digital y las demandas de transparencia.

Ana María Suárez-Monsalve, Andreia Athaydes, Alejandro Álvarez Nobell---------- 21

Comunicação e Memória institucional, social e coletiva:abordagens da produção acadêmica brasileira.

Cláudia Peixoto de Moura. ---------- 31

Comunicación organizacional en Uruguay: situación del rol profesional.

Mónica Arzuaga Williams ---------- 47

Perspectiva teórico-práctica de expertos como aporte a la construcción de un modelo en Comunicación Responsable.

Hilda Gabriela Hernández Flores, J. Roberto Sánchez Reina, Melva Guadalupe Navarro Sequeira. ---------- 57

Comunicação Organizacional Inclusiva: para além do estar, pertencer.

Daniela Priscila de Oliveira Veronezi, Tiago Mainieri.---------- 77

De la agenda-setting al frame en la construcción de una estrategia de comunicación organizacional. El caso del lobby de Anfac en España.

Leticia Quintana, Antonio Castillo Esparcia, Andrea Moreno Cabanillas, Belén Barroso. - 88

¿Evaluación, medición u otros? Prácticas en el sector público y agenciasde Costa Rica.

Diana Acosta Salazar. ---------- 98

O Ensino de Relações Públicas na Itália.
Lana D'Ávila Campanella.----------110

Propuesta de tácticas y herramientas de comunicación en la construcción de imagen corporativa para las empresas de Huancayo.
Miguel Ramón Llulluy.----------118

As Relações Públicas Internacionais como instrumento de política externa brasileira: o caso da Declaração de Teerã.
Guibson Dantas. ----------131

Modelo de relaciones públicas y cambio organizacional para la reintegración laboral y productiva: un acercamiento desde la praxis.
Juan David Mazo Moreno, Juan David Suárez Vera.---------- 149

Evaluación de la validez de constructo y fiabilidad de una versión adaptada al español de Argentina del Cuestionario de Satisfacción con la Comunicación.
Mariana Barresi----------163

Dataficação das Relações Públicas: predictive PR e decisões fundamentadas em dados.
Carolina Frazon Terra, João Francisco Raposo.----------192

Estudio sobre el nivel de satisfacción de las y los alumnos de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación (LCC) y Licenciatura en Comunicación (LC), en el Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades (ICSHu) de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH): Semestre enero-junio 2019.
Mauricio Ernesto Ortiz Roche, Eva María Pérez Castrejón. ---------- 208

Comunicación multigeneracional empleado-gerente: su impacto en el reclutamiento, desarrollo y permanencia de los empleados en pymes restauranteras.
María Dolores Lozano Gutiérrez, Ricardo Ignacio Prado Hurtado. ----------228

Prevenção de crises de imagem: discurso ou prática organizacional: Um estudo de caso da Samarco.
Cândice Quincoses, Paula Franceschelli de Aguiar Barros, Tânia Maria de Oliveira Teixeira Pinto ---------- 239

A voz dos atingidos em busca de direitos: narrativa e aspectos comunicacionais do movimento de ocupação do escritório da Fundação Renova.
Ivone de Lourdes Oliveira, Marlene Pereira Machado.---------- 254

Aproximações e distanciamentos entre o discurso organizacional e as interações comunicacionais em uma empresa de tecnología.
Tainah Schuindt Ferrari Veras, Vitória Alves de Sá. ----------267

Impactos das ambiências digitais na comunicação e gestão de crises organizacionais.
Rosângela Florczak de Oliveira, Diego Wander da Silva, Lidiane Amorim, Cleusa Maria Andrade Scroferneker. ----------282

Remodelação de sítios de uma universidade pública federal: governo eletrônico e alinhamento institucional.
Sendi Chiapinotto Spiazzi, Jozene Noal de Oliveira, João Ricardo Gazzaneo, Solange Prediger.---------- 295

Consumo de productos de comunicación Institucional de la Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural por parte de camsureste mexicano orientados a la sustentabilidad agroalimentaria.
Emmanuel Roberto Flores Delgado, Rafael Tonatiuh Ramírez Beltrán. ----------312

Comunicação organizacional: reflexões sobre as práticas de instituições de pesquisa agropecuária do Mercosul.
Andrea Fernanda Lyvio Vilardo, Karla Maria Müller. ----------322

La familia como primera red social en una empresa. Primer acercamiento a la visión de los empresarios del Valle de Mexicali Baja California, México.
Griselda Guillén Ojeda, Ana María Vázquez Espinoza.---------- 335

Análisis de la comunicación organizacional digital de los centros de investigación de las 20 mejores universidades del mundo.
Rogelio Del Prado Flores, Rebeca Illiana Arévalo Martínez.---------- 348

A diez años del lanzamiento de Yammer y Whastapp: ¿qué podemos decir de la introducción de las redes sociales en la comunicación organizacional interna? Una revisión del abordaje de la literatura anglosajona sobre este tema.
Ana Inés Pepe, Mariana Barresi, Mónica Izaguirre. ---------- 360

Evaluación de la comunicación dialógica de las empresas latinoamericanas con sus públicos en Facebook.
Paul Capriotti, Ileana Zeler. ---------- 397

Comunicação integrada: aplicações na produção científica e nas agências e assessorias de comunicação no contexto brasileiro.
Margarida Maria Krohling Kunsch, Else Lemos ----------411

Incidencia de posibles estrategias de la comunicación organizacional ante la Norma Oficial Mexicana NOM-035.
Eva María Pérez Castrejón, Cristina Barroso Camiade. ---------- 425

Los ombudsmen virtuales (re) significados en las organizaciones brasileñas: los [no] diálogos en las organizaciones brasileñas del tercer sector.

Cleusa Maria Andrade Scroferneker, Francielle Benett Falavigna, Fernanda Luz Moraes, Luciana Buksztejn Gomes.---------- 437

Retos para Organizaciones Protectoras del Consumidor en Brasil, Colombia, Estados Unidos y México: Alimentos ultraprocesados.

Ricardo Ignacio Prado Hurtado, María Dolores Lozano Gutiérrez. ---------- 455

El grass-roots lobbying en España como estrategia de comunicación de las organizaciones sociales / O Grass-roots lobbying en Espanha como estrategia de comunicaçao en organizaçoes sociaes.

Ana Almansa-Martinez, Leticia Quintana Pujalte, Vanessa Díaz Jiménez, M. Ángeles Cabrera Cabrera.---------- 470

Um estudo de caso sobre a campanha #SouUFSM.

Solange Prediger, Sendi Chiapinotto Spiazzi. ---------- 484

Reconhecimento da produção temática ALAIC - GT Comunicação Organizacional e Relações Públicas - abordagens e configurações.

André Quiroga Sandi. ---------- 504

El campo de la comunicación organizacional en México, Colombia y Brasil: un estudio sobre las aportaciones desde el posgrado.

Rebeca Illiana Arévalo Martínez, Rogelio Del Prado Flores.----------514

Reflexões sobre o conceito de comprometimento na Comunicação Organizacional: desconhecimento ou inocência na sua aplicação?

Reflexiones sobre el concepto de compromiso en la Comunicación Organizacional: ¿ignorancia o inocencia en su aplicación?

Reflections on the concept of commitment in Organizational Communication: ignorance or innocence in its application?

Denise Pragana Videira [1]

Resumo: O artigo trata do desconhecimento ou indiferença com que pesquisadores da área de Comunicação Organizacional e Relações Públicas têm em relação ao uso do constructo comprometimento. O artigo examina e analisa o emprego do conceito comprometimento em artigos da revista Organicom e no catálogo de teses e dissertações da Capes. Constatou-se que a produção teórica sobre o comprometimento organizacional no Brasil tem sido produzida pelas áreas da Psicologia, Administração e Sociologia. Portanto, se faz necessário verificar se os comunicadores utilizam os constructos baseados em teorias de outras áreas do conhecimento e como aplicam no contexto da comunicação organizacional e relações públicas. A análise dos trabalhos selecionados demonstrou que o comprometimento organizacional vem sendo empregado, na maioria das vezes, com base no senso comum. Abre-se, assim, a discussão sobre a pouca atenção do campo da comunicação organizacional e relações públicas sobre o tema comprometimento e sobre as oportunidades para o

[1] Denise Pragana Videira. Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Mestra e Doutoranda. Brasil. E.mail: denise.pragana@hotmail.com; denise.pragana@usp.br. “O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001”.

desenvolvimento de novas pesquisas que averiguem a relação da comunicação com o comprometimento e seu impacto nas organizações.

Palavras Chave: Comunicação Organizacional; Comprometimento; Revisão de literatura.

Abstract: This article discusses the use of commitment as a concept in Organizational Communication and Public Relations using as references the publications in the Organicom journal and the thesis and dissertation database published by CAPES.

Keywords: Commitment; Public Relations; Organizational Communication.

Introdução

Ao observarmos alguns materiais de comunicação institucional de organizações brasileiras, verificamos que, com a 'intenção de manter o funcionário motivado e comprometido', muitas vezes são criados dispositivos, seja por meio de políticas de gestão, recompensas financeiras ou campanhas de comunicação. Nessas situações, o comunicador atua numa perspectiva pragmática e instrumental, assumindo uma posição de transmissor de tais incentivos em nome dos propósitos estabelecidos pela organização (Marques e Mafra, 2018).

Diante desses dispositivos e da crença de que basta o emprego da comunicação persuasiva para gerar o comprometimento no trabalhador, vale perguntar: os comunicadores têm buscado em teorias conceitos de comprometimento que sirvam de base para as suas ações de comunicação? Os comunicadores desconhecem os conceitos e teorias sobre comprometimento ou acreditam que é desnecessário recorrer ao conceito, uma vez que todos já dominam a definição de comprometimento?

Colocadas as questões, o objetivo do presente artigo foi verificar o emprego do conceito de comprometimento nos textos de pesquisadores da área de comunicação organizacional e relações públicas, uma vez que autores referenciais da área, nacionais e internacionais, enfatizam sua

importância para o êxito do processo de comunicação.

Comprometimento organizacional e a diversidade conceitual

Os estudos sobre comprometimento tiveram início nos Estados Unidos nos campos da Psicologia (Lewin *et al.*, 1947) e da Sociologia (Becker, 1960; Kanter, 1968; Ritzer e Trice, 1969). O termo empregado foi *commitment*, traduzido para a língua portuguesa como comprometimento.

Na Administração, o comprometimento organizacional foi inicialmente conceituado por Mowday, Steers e Porter (1979) por uma perspectiva unidimensional que enfatizava a natureza afetiva do vínculo, definindo-o como um estado no qual o indivíduo se identifica com uma organização e seus objetivos e deseja manter-se nela como membro.

No início dos anos 1990, Meyer e Allen (1991) propuseram um modelo tridimensional desse vínculo, na qual o comprometimento pode ser expresso a partir de três naturezas distintas, representadas por três estados psicológicos ou bases: (i) afetiva, ou o desejo do trabalhador em permanecer e contribuir ativamente para a organização, devido à identificação e ao compartilhamento de valores; (ii) continuação ou instrumental, que traz a noção de permanecer em determinado curso de ação após o cálculo de alternativas, benefícios, investimentos e custos envolvidos no caso de afastamento da organização; e (iii) normativa, cuja origem está na norma de reciprocidade ou sentimento de dever advindo da internalização das normas organizacionais e da necessidade de retribuir o suporte recebido da organização. Segundo Meyer e Allen (1991), os indivíduos comprometidos afetivamente permanecem na organização porque desejam, enquanto que os indivíduos comprometidos instrumentalmente permanecem na organização porque precisam e os comprometidos normativamente permanecem na organização porque se sentem em débito com ela.

Ao revisar a literatura de Comunicação Organizacional e das Relações Públicas, constatamos que o comprometimento é um tema recorrente (Bueno, 2013; Oliveira e Nader, 2017; França, 2011; Fossá, 2014; Grunig, Ferrari e França, 2011). O comprometimento surge relacionado com a satisfação e a permanência do indivíduo

na organização, assim como também é usado para referendar o êxito de campanhas comunicacionais, na medida em que significa o cumprimento de metas e objetivos organizacionais.

Porém, na maioria das dissertações e teses e artigos científicos analisados, os autores não mencionam conceitos de comprometimento já consolidados e nem apresentam novas definições, abrindo assim a possibilidade para que o termo seja usado e compreendido no 'senso comum', o que pode levar a entendimentos equivocados do conceito.

Para combater o emprego do comprometimento como senso comum, é importante reforçar a definição de Bastos *et al.* (2013, p. 287), que afirmam ser o comprometimento "um vínculo que liga o indivíduo à organização devido ao compartilhamento de valores e objetivos". Em complemento, os autores argumentam que:

> Fica claro, portanto, que o que é atualmente esperado de um trabalhador comprometido é um envolvimento real, por meio de esforços em prol de desempenhos bons, interesse pelas atividades executadas e desejo de desenvolvimento da organização, o que coincide fortemente com o núcleo central da definição do comprometimento afetivo (BASTOS *et al.*, 2013, p. 291-292).

Nos Estados Unidos, Linda Hon e James Grunig (1999) demonstraram que é possível medir a qualidade dos relacionamentos. Para os pesquisadores, relacionamentos duradouros e baseados na confiança podem ser mecanismos que proporcionem o comprometimento dos indivíduos na organização. Os indicadores de qualidade de relacionamento são: reciprocidade de controle, confiança, satisfação e comprometimento. Na medida em que o comunicador estabelece as bases dos relacionamentos corporativos, os indicadores podem ser medidas para avaliar os resultados das relações estabelecidas, os quais também podem ser utilizados para verificar se os funcionários estão se vinculando afetivamente aos valores da empresa.

A comunicação como processo de produção de significados

A comunicação nas organizações exige um olhar que ultrapassa o processo de troca de informações. A comunicação é relação, é comportamento e é complexa.

Wolton (2011, p. 26) afirma que "a informação tem a ver com o acontecimento ou com o dado novo que perturba uma ordem vigente. Essa é a sua força. A comunicação é associada à ideia de vínculo, de compartilhamento e de 'comunhão'".

Compreende-se o desafio que a Comunicação Organizacional e as Relações Púbicas têm diante de si como geradora de sentido quando Grunig, Ferrari e França (2011, p. 153) afirmam que "a comunicação requer algo mais do que uma simples ação, já que é resultado de um processo de significação compartilhada entre seus participantes". Este algo mais está em dotar a comunicação organizacional e as relações públicas de atribuições que vão além das administrativas (informar e divulgar material institucional), para atuar de acordo com uma visão holística e orgânica da comunicação (Heide *et al.*, 2018), no sentido de atentar aos fenômenos como a diversidade, as tensões, os paradoxos e as mudanças sempre presentes nos ambientes organizacionais complexos, criando significados compartilhados entre a organização e seus funcionários.

Procedimentos metodológicos

Foi realizada uma revisão da literatura sobre os constructos comprometimento e comunicação. Em seguida, foram analisadas teses e dissertações do catálogo da Capes, entre os anos de 2013 e 2018[2], e artigos publicados na revista Organicom[3].

Foram definidos os seguintes critérios para a base de dados da Capes: 1) presença do termo comprometimento; 2) aplicação do filtro para trabalhos produzidos no âmbito das Ciências Sociais Aplicadas; 3) delimitação da Comunicação como Área de Conhecimento. Foram encontrados 18 trabalhos.

Para a revista Organicom empregou-se somente a busca do termo 'comprometimento' em 29 edições, uma vez que o periódico pertence às áreas

[2] Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES. Disponível em http://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#!/ - acesso em 30 de maio de 2019.

[3] Periódico especializado em comunicação organizacional e relações públicas, desde sua criação em 2004 até 2018. Disponível em https://www.revistas.usp.br/organicom - acesso em 30 de maio de 2019.

especificas de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Foram encontrados 77 textos, entre eles um depoimento, quatro entrevistas, quatro resenhas e 68 artigos. Para este estudo foram analisados apenas os 68 artigos.

Todos os documentos selecionados (teses, dissertações e artigos) foram analisados em quatro etapas: a) leitura dos títulos, b) resumo, c) palavras-chave, d) leitura do texto completo. Essa análise meticulosa permitiu verificar a linha de pesquisa, o objetivo de cada texto e como o termo comprometimento era tratado.

Foram criadas três categorias de análise dos textos: (i) comprometimento como palavra polissêmica de uso corrente (no sentido de: compromisso, prejuízo, esforço, lealdade a algo, responsabilidade e valor); (ii) comprometimento mencionado como 'vínculo organizacional', porém sem citação de conceitos e autores; (iii) comprometimento como 'vínculo organizacional' baseado em definições e autores referenciais.

Análise dos resultados

No catálogo da Capes foram encontrados 18 documentos, sendo cinco teses e 13 dissertações que obedeciam aos critérios definidos e que pertenciam às áreas da Comunicação Organizacional, Jornalismo, Publicidade e Semiótica. Somente a tese de Amaral (2018) empregou o comprometimento no sentido de vínculo organizacional em interface com a comunicação, com embasamento científico, usando teorias e autores para justificar o conceito. Adicionalmente, o termo comprometimento constava no título da tese e nas palavras-chave. Trata-se de uma tese de doutorado que apresentou as interfaces entre comunicação e comprometimento organizacional no âmbito de cooperativas (Amaral, 2018) e que teve por objetivo analisar a relação cooperativa-cooperado a partir do campo da comunicação, da cultura e do grau de comprometimento dos associados em relação ao empreendimento. Os resultados demonstraram bons níveis de comprometimento afetivo nas quatro cooperativas analisadas, sendo que duas delas atingiram um nível considerado alto de comprometimento.

Nos demais 17 trabalhos, a palavra comprometimento aparecia no uso corrente do termo (e não como vínculo com

a organização). Na linguagem cotidiana, o termo 'comprometimento' pode significar compromisso com relação a um determinado alvo, significando o grau de atenção, de esforço e cuidado que a pessoa destina ao realizar algo ou um estado de lealdade a algo, podendo também referir-se a relações entre conjunto de condições que conduzem a produtos indesejados, como, por exemplo, comprometer no sentido de prejudicar ou impedir (Bastos, 1994).

Emprego do termo comprometimento	Quantidade de textos selecionados	%
Como vínculo Organizacional - com base científica do campo da administração e/ou relações públicas	1	5,5%
Como vínculo Organizacional - sem base científica e sem menção de conceitos e teorias	0	0%
Como sentido polissêmico - uso do termo comprometimento no senso comum	17	94,4%
Total dos artigos analisados	18	100%

Tabela 1 – Análise do Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES. Fonte: Elaborada pela autora

No catálogo de teses e dissertações da Capes não foram encontrados trabalhos em que o termo comprometimento tenha sido empregado no sentido de "vínculo organizacional sem embasamento científico".

Na revista Organicom foram analisadas as 29 edições entre os anos de 2004 e 2018. Do total dos 68 artigos selecionados, constatou-se que apenas quatro (5,9%) referendavam o comprometimento por meio de conceito científico, seja como vínculo organizacional, a partir de referências dos autores do campo da Administração e Psicologia, como Meyer e Allen (1991) e Rodrigues *et al.* (2013), seja como um dos fatores do relacionamento organizacional com base em autores do campo da Comunicação Organizacional e Relações Públicas, como Hon e Grunig (1999). A Tabela 2 apresenta a análise dos artigos selecionados na revista Organicom.

Emprego do termo comprometimento	Quantidade de textos selecionados	%
Como vínculo Organizacional - com base científica do campo da administração e/ou relações públicas	4	5,9%
Como vínculo Organizacional - sem base científica e sem menção de conceitos e teorias	8	11,8%
Como sentido polissêmico - uso do termo comprometimento no senso comum	56	82,3%
Total dos artigos analisados	68	100%

Tabela 2 – Análise dos artigos selecionados da revista Organicom. Fonte: Elaborada pela autora

Os temas abordados pelos quatro artigos que apresentaram o comprometimento com base científica variaram entre (i) mensuração da eficácia das relações públicas; (ii) análise de escala de relacionamento organizacional; (iii) gestão do relacionamento líderes-liderados; e (iv) apresentação de pesquisa sobre a relação entre informação, comunicação e comprometimento organizacional para o engajamento dos funcionários nos projetos de responsabilidade social.

Três deles basearam-se no conceito de comprometimento como um dos quatro indicadores de relacionamentos organizacionais com seus públicos (Hon e Grunig, 1999). Vale destacar que a própria Linda Hon (2005) teve um artigo seu publicado na revista Organicom, cujo objetivo foi discutir sobre a diversidade de indicadores empregados na mensuração da eficácia das práticas das relações públicas. Nele, o comprometimento surge como um dos indicadores da qualidade dos relacionamentos. Linda Hon (2005) citou

Meyer e Allen (1984) como referências clássicas sobre o conceito de comprometimento, explicando o fenômeno como uma conexão emocional entre a organização e seus públicos.

Bonfadini e Kirst (2007) analisaram a construção e a validação de uma escala de relacionamento organizacional, proposta por Bonfadini (2007). Os autores apresentam a validação de uma escala que resulta da integração de duas áreas do conhecimento humano, Relações Públicas e Marketing. A escala é do tipo multi-itens, formada pelos constructos comprometimento, confiança, cooperação, poder e satisfação.

O artigo de Lima (2010) visou obter respostas sobre a importância e a gestão dos relacionamentos por meio da comunicação dirigida para os resultados da ouvidoria. O autor cita o trabalho de Bonfadini (2006) que, por sua vez, segue a definição de Hon e Grunig (1999) para o comprometimento como um dos indicadores de relacionamento de longo prazo.

O quarto artigo, além de conceituar o comprometimento, incluiu o termo no título e nas palavras-chave. Nele, Fachinelli *et al.* (2013) apresentam uma pesquisa com o objetivo de estudar a relação da informação e da comunicação com o comprometimento. Neste artigo o comprometimento com a organização é considerado como suporte para o engajamento dos funcionários das empresas em seus projetos de responsabilidade social. Entre outras referências, as autoras citam Bastos (1994, apud Fachinelli *et al.*, 2013, p. 184): "o comprometimento passou a significar um estado do indivíduo; um estado de lealdade a algo relativamente duradouro e que pode ser analisado através de sentenças que descrevem intenções, sentimentos, desejos".

Os oito artigos selecionados na categoria "vínculo organizacional sem embasamento científico" discutiram a contribuição da comunicação na geração do comprometimento de funcionários com a organização, porém sem a definição do constructo comprometimento ou referencial teórico que pudesse embasar o emprego do termo.

Neste grupo destacamos dois trechos que mostram como o termo comprometimento foi utilizado e não definido: "*Observamos que a obtenção da participação foi uma tônica do projeto, com*

a conquista do comprometimento de várias áreas e níveis da organização. Estes aspectos reforçam a importância da participação das pessoas como sujeitos (participantes ativos) e não como objetos (passivos) no processo de construção do futuro, o que vinculamos ao modelo de comunicação baseado nos estudos culturais". Verificamos que o artigo tratou de discutir e analisar contribuições da comunicação na gestão de mudanças em contextos empresariais e seu papel na obtenção do comprometimento dos funcionários. A palavra comprometimento foi mencionada de várias formas: 1) com o sentido de vínculo dos funcionários com os objetivos organizacionais; 2) uso no sentido de compromisso com o processo de mudança; 3) emprego do compromisso da liderança como indicador de sucesso do projeto; 4) uso no sentido de compromisso dos parceiros como indicador do sucesso do projeto. Porém, em nenhum momento encontram-se definições ou embasamentos para sustentar tais empregos.

Em outro texto, se destaca a seguinte frase: "*Os jovens têm sinalizado para a importância de duas posturas novas a serem observadas na administração moderna: a flexibilidade organizacional e a descentralização do poder (...) pois criam condições para o efetivo comprometimento dos públicos internos".* Este trecho faz parte de um artigo teórico que busca evidenciar a necessidade de mudanças importantes no modelo de gestão e nas posturas dos gestores das organizações brasileiras, em particular nos processos, ações e estratégias de comunicação que caracterizam a comunicação interna. O artigo refere-se ao comprometimento dos funcionários da geração Y no sentido de vínculo com a organização, porém não trabalha com conceitos ou constructos para definir o que o comprometimento organizacional significa.

Os demais 56 artigos empregaram a palavra comprometimento utilizando o senso comum, com os seguintes significados: compromisso, caráter, identificação, valor, obrigação, responsabilidade e demais usos da linguagem cotidiana em diversos contextos (governança, mudança cultural, responsabilidade social, gestão de crise, entre outros).

Considerações Finais

Iniciamos essa seção respondendo as três questões do início do artigo. A primeira questiona 'se os comunicadores têm buscado em teorias conceitos de comprometimento que sirvam de base para as suas ações de comunicação'. De acordo com o levantamento realizado, são ínfimos os trabalhos analisados que empregaram o comprometimento no sentido de vínculo organizacional e baseado em teorias. O fato de só ter sido encontrada uma tese de doutorado que menciona o comprometimento e utiliza conceitos referendados, em um total de 18, nos leva a observar que pode haver desinteresse sobre a temática por parte dos pesquisadores de comunicação organizacional e relações públicas, pelo menos na amostra pesquisada.

A segunda questão indagava se 'os comunicadores desconhecem conceitos e teorias sobre comprometimento'. Nesse caso, conclui-se que, na maioria dos artigos e das teses e dissertações analisadas, os autores usaram o termo comprometimento sem referência teórica ou definição sugerindo que talvez desconheçam conceitos e teorias sobre comprometimento. Essa constatação também pode estar relacionada com a terceira questão: 'os comunicadores acreditam que é desnecessário recorrer ao conceito, uma vez que todos já dominam a definição de comprometimento'? Uma vez que não foi possível estabelecer contato com os autores dos textos e estudos analisados, supõe-se que os autores entendem que a palavra 'comprometimento' está na 'moda' e, portanto, seu conceito é de domínio de todos, acadêmicos e sociedade em geral. Se tal suposição for verdadeira, podemos ousar em dizer que, tanto a comunicação organizacional como as relações púbicas, como subárea da comunicação (França e Ferrari, 2007), apresentam lacunas epistemológicas e conceituais que devem ser transpostas, pois a falta de referenciais teóricos na produção científica de um determinado campo (e subcampo) de estudo pode ocasionar a sua fragilidade científica.

O entendimento do comprometimento como vínculo afetivo é vital para que campanhas e ações de comunicação sejam verdadeiras produtoras de sentido aos indivíduos. Atuando como 'meio', a função da comunicação é proporcionar significado aos colaboradores sobre as ações organizacionais e a questão é encontrar

caminhos que mostrem essa contribuição de forma estruturada e embasada em conceitos científicos.

Esperamos que a nova geração de pesquisadores, por meio de uma visão *inter*, *multi* e *transdisciplinar,* faça conexões entre os vários campos de conhecimento, uma vez que a análise dos comportamentos dos sujeitos requer um olhar holístico. Marques e Oliveira (2017, p. 24) reforçam essa premissa: "quando a comunicação organizacional encoraja a interdisciplinaridade na área das Ciências Humanas ela contribui para fazer avançar o diálogo entre vários campos do saber, transformando os saberes em uma força coletiva".

Referências

Amaral, M. P. S. (2018). Interfaces entre Comunicação, Cultura e Comprometimento no fortalecimento do Capital Social em Cooperativas. Estudo múltiplo de casos. Tese (doutorado). Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo. Consultado de: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=6761344.

Bastos, A. V. B. (1994). Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalho com a organização, a carreira e o sindicato. Tese (doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

Bastos, A. V. B., Rodrigues, A. C. A., Moscon, D. C. B., Silva, E. E. C. e Pinho, A. P. M. (2013). Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Em O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia (pp 279-310.). [S.l: s.n.].

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. American Journal of Sociology, 66(1), pp. 32-40.

Bonfadini, G. J. e Kirst, S. L. (2007). A mensuração do relacionamento organizacional: construção e validação de uma escala oriunda de duas áreas do conhecimento humano. Organicom, 4(7), pp. 178-197.

Bonfadini, G. J. (2007). O relacionamento com públicos como estratégia de comunicação nas organizações. Tese (Doutorado). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Bonfadini, G. J. (2006). O relacionamento das organizações com públicos: uma abordagem comparativa entre as relações públicas e o marketing de relacionamento. UNIrevista, 1(3). Consultado de: http://www.unirevista.unisinos.br/_pdf/UNIrev_Bonfadini.PDF.

Bueno, W. C. (2013). Comunicação interna e liderança aberta: os desafios de incorporar a geração Y e as mídias sociais. Organicom, 10(19), pp. 60-71.

Fachinelli, A. C. et al. (2013). Informação, comunicação e comprometimento: um desafio para o engajamento do público interno. Organicom, 10(19), pp. 170-183.

Fossá, M. I. T. (2014). Possibilidades de análise da diversidade cultural pelas instâncias mítica, social-histórica, institucional, organizacional, grupal, individual e pulsional. Organicom, 11(21), pp. 123-132.

França, F. FRANÇA, F. Relacionamentos corporativos. In Grunig, J. E.; Ferrari, M. A.; França, F. Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos (pp. 209-271). São Caetano do Sul: Difusão.

França, F. e Ferrari, M. A. (2007). Reflexões sobre uma nova proposta de classificação da comunicação e de suas áreas. Anais do Congresso Brasileira de Ciências da Comunicação - INTERCOM. Santos, 30.

Grunig, J. E., Ferrari, M. A., França, F. (2011). Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul, SP: Difusão.

Heide, M. et al. (2018). Expanding the scope of strategic communication: Towards a holistic understanding of organizational complexity. International Journal of Strategic Communication, 12(4), pp. 452-468.

Hon, L. C. (2005). O mosaico da avaliação em Relações Públicas. Organicom, 2(2), (pp 96-115).

Hon, L. C. & Grunig, J. E. (1999). Guidelines for measuring relationships in public relations. The institute for Public Relations, Commission on PR Measurement and Evaluation (pp. 1-40). Gainsville, FL. Consultado de: https://instituteforpr.org/measuring-relationships/.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. American sociological review, 33, pp. 499-517.

Lewin, K. et al. (1947). Group decision and social change. Readings in social psychology, 3 (1), pp. 197-211.

Lima, C. S. (2010). Gestão de relacionamento com líderes: desafio para o ouvidor. Organicom, 7(12), pp. 150-165.

Marques, A. e Oliveira, I. L. (2017). Outras formas de pensar os processos investigativos em comunicação organizacional: contribuições de Nicole D'Almeida, Gino Gramaccia, Jean-Luc Moriceau e Pablo Múnera Uribe. Em Marques, A. C. S., Oliveira, I. L. e Lima, F. P. (Orgs). Comunicação organizacional: Vertentes conceituais e metodológicas (pp. 17-38) Belo Horizonte: PPGCOM UFMG.

Marques, A. e Mafra, R. (2018). A comunicação interna em contextos organizacionais e a criação de cenas de dissenso. Revista Comunicação Pública, 13(25), pp. 1-31.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1, pp. 61-89.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the" side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. Journal of applied psychology, 69(3), pp. 372.

Mowday, R. T., Steers, R & Porter, L. W. (1979). Employee Turnover and Post Decision Accommodation Processes. Oregon University Eugene Graduate School of Management and Business.

Oliveira, M. J. e Nader, S. M. (2017). Empreendedorismo social na interface entre comunicação pública e capital social. Organicom, 14(26), pp. 41-51.

Ritzer, G. & Trice, H. M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. Social forces, v. (47), pp. 475-479.

Rodrigues, A. C. A., Gondim, S. M. G., Bastos, A. V. B. e Sakamoto, R. (2013). Como se Constroem e se desenvolvem o Entrincheiramento e o Comprometimento com a Organização: Análise Qualitativa de Diferentes Trajetórias Profissionais. Anais do XXXVII Encontro ANPAD. Rio de Janeiro, 37.

Wolton, D. (2011). Informar não é comunicar. Porto Alegre: Sulina.

Desafíos de la gestión en comunicación y relacionamiento estratégico en América Latina. Entre la evolución digital y las demandas de transparencia

Desafios de gestão em comunicação e relações estratégicas na América Latina. Entre evolução digital e exigências de transparência

The challenges of management in communication and strategic relations in Latin America. Between the digital evolution and the requests for transparency

Ana María Suárez-Monsalve[4]
Andreia Athaydes[5]
Alejandro Álvarez Nobell[6]

Resumen: La evolución digital y la transparencia, los mayores desafíos en la gestión de la comunicación y las relaciones públicas, según la tercera edición del LCM 2018-2019. En la comparación mediante SPSS, son tendencia constante para la región.

Palabras Clave: Evolución digital, transparencia, relaciones públicas.

Abstract: The digital evolution and transparency, the greatest challenges in the management of communication and public relations, according to the third edition of LCM 2018-2019. In the comparison through SPSS, are constant trend for the region.

Keywords: Digital evolution, transparency, public relations.

[4] Ana María Suárez Monsalve, Universidad de Medellín, Doctora en Estudios Latinoamericanos, Colombia, asuarez@udem.edu
[5] Andreia Athaydes, Universidad Luterana de Brasil, Doctora en Comunicación, Brasil, andreia.athaydes@ulbra.br
[6] Alejandro Álvarez Nobell, Universidad de Córdoba, Doctor en Comunicación, Argentina, aalvareznobell@gmail.com

Resumo: A evolução digital e a transparência, os maiores desafios na gestão da comunicação e das relações públicas, segundo a terceira edição do LCM. Na comparação através do SPSS, são tendência constante para a região.

Palavras-chave: Evolução digital, transparência, relações públicas.

Tema central

En esta ponencia se presentan los desafíos en la gestión de la comunicación y los relacionamientos estratégicos en el futuro cercano, identificados en las repuestas de los profesionales en el Latin American Communication Monitor. El desafío está relacionado con la evolución digital, lo que presenta una tendencia en crecimiento, comparando las dos últimas ediciones. Sin embargo, este desafío va acompañado de la atención a las demandas de las audiencias activas que reclaman transparencia de las instituciones y las organizaciones privadas.

Los profesionales de la gestión de comunicación y las relaciones públicas en América Latina enfrentan múltiples tensiones en su labor. Como parte inherente a su trabajo, la conciliación de intereses privados y públicos, los temas políticos y económicos, las demandas tanto de grupos de interés, de las audiencias digitales, como de los públicos internos, las obligaciones legales y las urgencias ambientales, entre otros asuntos, conducen a un estado de alerta permanente de los equipos de comunicación y relaciones públicas para analizar e intervenir, con ética y estándares profesionales, en las decisiones estratégicas de las organizaciones donde trabajan o a las que asesoran.

Objetivos

Analizar los desafíos en la gestión de la comunicación en el futuro cercano, percibidos por los profesionales de América Latina que han participado en el Latin American Communication Monitor-LCM.

-Identificar los retos que el contexto regional demanda a los profesionales de la gestión en comunicación y relacionamiento estratégico, para responder a las circunstancias políticas, sociales y económicas actuales.

Caracterización del estudio y discusión teórica propuesta

Los nuevos ambientes comunicativos que introducen las comunicaciones digitales móviles, estimulan la creatividad y la autonomía (Islas, O. 2011, p. 75). La comunicación y el relacionamiento estratégico, en líneas generales, busca adoptar un enfoque abierto al potencial que brindan las redes sociales, que supera los límites controladores de operatividad en las organizaciones (Baptista, Wilson, Galliers, & Bynghall, 2016). En temas de gestión, empresas en América Latina ofrecen información relevante de las estrategias de comunicación, sin embargo, no dejan de estar influenciadas por tendencias que minimizan los alcances de su incidencia (Falkheimer, Heide, Simonsson, Zerfass & Verhoeven, 2016). El ámbito de la gestión en comunicación se ha visto afectado por los profundos cambios surgidos de la globalización, la digitalización y la mediatización. Ahora, el trabajo de los profesionales en comunicación y relaciones públicas es impactado por la dinámica de los avances tecnológicos en aspectos como la disponibilidad y rapidez de acceso a la información, las noticias falsas, los riesgos de reputación y la alta fragilidad de conservar la reputación corporativa. La gestión comunicacional está condicionada por las redes sociales y el monitoreo de los mensajes que circulan en la Web, demandan atención constante y no solo a un público determinado (Plowmann, Wakefield, & Winchel, 2015)

La Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo –UNCTAD-, ha investigado cómo las tecnologías digitales están cambiando la economía y las consecuencias que tiene en el desarrollo. En el Informe sobre la Economía de la Información (2017), advertía que la reducción de costos para almacenar y procesar datos, así como las innovaciones en el procesamiento y digitalización son factores importantes en la transformación de la economía global. La economía digital transforma las cadenas de valor, las necesidades de conocimientos especializados, la producción y el comercio, los marcos jurídicos y normativos en diferentes ámbitos (UNCTAD, 2017, xviii)

La economía digital ha brindado oportunidades como el acceso de pequeñas empresas a mercados de exportación, financiación e información empresarial y, por otro lado, el empoderamiento de la mujer en diferentes ámbitos. Ni qué decir de la transformación laboral por el Teletrabajo durante la pandemia por Covid 19 en el mundo. Por otro lado, advierte UNCTAD, ha generado la eliminación de algunos tipos de empleo, debido a la automatización de tareas y se cuestiona constantemente, la privacidad de los datos, la seguridad informática y la protección a los derechos de los usuarios (2017, p.4).

Manuel Castells ha afirmado que el tratamiento de la información en internet constituye una nueva industria, en lo que llama el capitalismo de los datos (2017, p.76), constituida por los sistemas de Big Data que almacena y procesa la información de cada individuo. La comunicación digital genera huellas digitales de todos los usuarios, local y globalmente, especialmente a través del uso de las redes sociales.

En el proceso de planificación del LCM 2018-2019, se encontró que la investigación académica en relaciones públicas y gestión de la comunicación apenas ha comenzado a hacer eco del potencial que tiene Big Data en las funciones y proyecciones de la profesión. Por ejemplo, Big Data facilita el acceso a determinados grupos de stakeholders (Holtzhausen, 2016, citada en Moreno et al, 2017). Permite interpretar el uso de las diferentes plataformas y medios digitales, para reconocer características de los grupos de interés, además de comprender sus comportamientos y tendencias.

Tanto Big Data como el uso de algoritmos en redes sociales, han modificado la gestión de la comunicación y han transformado las dinámicas de relacionamiento tanto en el ciberespacio como en las redes analógicas. Las comunidades digitales se organizan e inciden en los escenarios corporativos, trascendiendo las demandas de las audiencias en ciberactivismo. Por tanto, la elaboración de contenidos digitales se ha alimentado con plataformas de inteligencia artificial para hacer difusión de información masiva, instantánea y con datos construidos a través de algoritmos. También los consumidores están

cambiando la forma en que se diseñan las campañas publicitarias y de marketing. Los usuarios pagan por bloquear anuncios, por lo que las marcas tienden a concentrarse más en crear contenidos y experiencias, como lo plantea Renato Fernández, Director Creativo de TBWA/Ciat/Day Los Ángeles (citado en P&M, 2018, p.40). El viraje hacia la interacción entre las marcas y las audiencias, en vez de mantener la publicidad, allana el camino hacia la generación de vínculos y compromiso entre ciudadanos digitales (Robles, 2009) y organizaciones, tanto públicas como privadas.

La revolución digital, la automatización de las relaciones públicas y los nuevos influenciadores en redes sociales, son los temas que más ocupan a los profesionales de la comunicación corporativa y las relaciones públicas en Latinoamérica (LCM 2016-2017).

Enfoque y/o metodología de abordaje

La metodología del estudio es descriptiva, con análisis longitudinal de tendencias en los temas estratégicos, una de las cinco secciones temáticas del estudio, que se compara mediante el software SPSS. En la tercera edición del LCM se analizan 1.165 casos válidos que representan a profesionales de 19 países de la región y se aborda una sección específica sobre esta pregunta para conocer y analizar los temas estratégicos que ellos identifican, comparando las respuestas de 2018-2019 con la anterior edición 2016-2017.

Principales hallazgos

El LCM consultó los temas estratégicos y los retos en la gestión de la comunicación en la edición 2018-2019, y también en la anterior, 2016-2017. En esta última, los dos temas que concentraban mayor atención por parte de los profesionales guardaban relación con la sociedad digital, concretamente, enfrentarse con la evolución digital y la web social y el uso del big data y/o algoritmos para la comunicación, mientras que el tercer tema estratégico correspondía con la necesidad de fortalecer la función de la comunicación para apoyar la toma de decisiones de los altos ejecutivos (Moreno, A. et al, 2017). En

la tercera edición (Moreno et al, 2018-2019), los tres temas estratégicos que representan desafíos y que estiman como más importantes para los próximos tres años se centran de nuevo en los retos de la digitalización. Así, el primer tema estratégico sigue siendo enfrentarse con la evolución digital y la web social (38,9%), el segundo es la forma de gestionar la velocidad y el flujo de la información (36,2%) y el tercer tema es el uso del big data y/o algoritmos para la comunicación (32,7%). El hecho de que los tres temas estratégicos más señalados estén relacionados con el mundo digital indica que se trata de un proceso en continua innovación con diversas fases de implantación y de asimilación por el sector de la comunicación y relacionamiento estratégico.

Además, se puede apreciar un segundo grupo de asuntos relevantes en un rango que va desde el 25% hasta el 32% por ciento de valoración. Se trata de la preocupación por atender la demanda de más transparencia y audiencias más activas, fortalecer el rol de la función de la comunicación para apoyar la toma de decisiones de los altos directivos, construir y mantener la confianza en la organización, conectar las estrategias de la organización con la comunicación e implementar sistemas de medición y evaluación avanzada.

Es interesante observar cómo han perdido relevancia en Latinoamérica -al contrario que en Europa- los retos más centrados en la dirección corporativa, como construir y mantener la confianza en la organización o el fortalecimiento de la función de la comunicación para apoyar los procesos de toma de decisiones de los altos ejecutivos.

En cambio, la conciencia sobre la evolución digital y las múltiples oportunidades y demandas que ofrece la web social, se avizoran como los desafíos más relevantes en la región. Los efectos se perciben en la atención a audiencias más activas, la inmediatez de la información tanto para emitir como para monitorear y responder. A su vez, esto deriva en las posibilidades tecnológicas como el uso de algoritmos y la automatización de la información, así como en riesgos para mantener la confianza de los grupos de

interés en las organizaciones y sus representantes corporativos.

En algunos de los países analizados saber afrontar la evolución digital y el uso de la web social es el tema estratégico de mayor importancia, es el caso de Colombia, Costa Rica, Ecuador y México, mientras que para Venezuela y Brasil el más importante es saber lidiar con la velocidad y el flujo de la información.

También es importante señalar cómo se agudiza la crisis de confianza en América Latina. De hecho, el barómetro para la región, en 2018, advertía el registro cada vez más bajo de confianza, tanto interpersonal como institucional y en el sector privado. El informe muestra cómo ha descendido la confianza en organizaciones privadas y en instituciones públicas desde 1997 hasta el último registro disponible en 2018, con 14 puntos en promedio para la región.

Si bien en el LCM 2018-2019 se observó el compromiso y la confianza en la organización, con mayor porcentaje en los cargos directivos de la comunicación, es preocupante que en los miembros de equipo se mantengan diferencias de 1 punto y más para la confianza en la misma organización. De hecho, se pudo observar que cuatro de cada diez comunicadores de América Latina no están comprometidos con la organización para la cual trabajan (LCM 2018-2019, p. 67) La cultura organizacional y el desempeño del liderazgo predicen la satisfacción laboral mediada por el compromiso y la confianza.

Algunas conclusiones

En conclusión, para los profesionales de la gestión de comunicación en América Latina, que participaron del LCM 2018-2019, el desafío es enfrentarse con la evolución digital y la web social. Las transformaciones tecnológicas preocupan a los Dircom latinoamericanos por los efectos en su desempeño laboral y la relevancia de las decisiones que enfrentan. A mayor avance tecnológico, más demandas en los comportamientos humanos orientados en y desde las organizaciones, mayor demanda de transparencia e inmediatez de atención.

Tradicionalmente se veía la función de divulgación como la mayor tarea en las

organizaciones; esto ha cambiado y exige a los profesionales ser más analíticos y menos operativos, más coordinados sobre la interpretación y proyección de los datos que proveen los diferentes departamentos, de manera integrada, para dar su punto de vista y orientar estratégicamente, con previsión, con proyección y con conocimiento del entorno social, económico y, por supuesto, comunicacional.

La destinación de tiempo laboral para las actividades operativas y de gestión comunicacional, limitan la ocupación en actividades de orientación, alineación y, por supuesto, de análisis y aprovechamiento de datos para generar conocimiento nuevo sobre las relaciones y comunicaciones estratégicas de organizaciones y clientes.

La actualización y participación en el debate acerca de Big Data, se convierte en una prioridad para los comunicadores y relacionistas colombianos, toda vez que en el país se desarrolla una política pública para tratamiento y uso de datos, tendiente a la optimización de información para mejoramiento del Estado democrático. La ausencia en este debate significará una brecha en la orientación ética y democrática del uso de información sobre las interacciones de los ciudadanos en el mundo digital.

A pesar de los bajos grados de confianza en instituciones en general en América Latina, las organizaciones, la influencia del modelo económico neoliberal ha trasladado cierto nivel de confianza a las organizaciones de índole privado. Los comunicadores y relacionistas deben corresponder con esa confianza mínima y revisar internamente la expresión de la confianza en la organización trabajando por la autenticidad y la correspondencia con las expectativas de la sociedad.

Referencias

-Baptista, Wilson, Galliers, & Bynghall. (2016) Social media and the emergence of reflexiveness as a new capability for open strategy. Long Rage Planning. Doi:10.1016/j.lrp.2016.07.005

-Castells, M. El panóptico digital. Revista Vanguardia Dossier No.63, pp 74-77. Barcelona.

-Enter.co. (2016) El gobierno se quiere montar en el bus del 'Big Data'. Revista Enter.co, No.205. pp 56-57. Bogotá.

Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (2017) Disponible en https://unctad.org/es/Paginas/Home.aspx

-Falkheimer, Heide, Simonsson, Zerfass & Verhoeven. (2016) Doing the rigth things or doing things right? Paradoxes and Swedish communication professionals´roles and challenges, Corporate Communications: An International Journal, 21 (2), 142-159.

-Islas, O. (2011). La sociedad de la ubicuidad, los prosumidores y un modelo de comunicación para comprender la complejidad de las comunicaciones digitales. Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación, 7.

-Latinombarómetro (2018) Informe 2018. Corporación Latinobarómetro. Banco de datos en línea. Disponible en www.latinbarómetro.org Santiago de Chile, Chile.

-Moreno, A., Molleda, J. C., Athaydes, A., Suárez, A.M, Herrera, M., Nobell, A. (2017). Latin American Communication Monitor 2016-2017.Tendencias en comunicación estratégica: Big Data, Automatización, Engagement, Influencers, Coaching y Competencias. Resultados de una encuesta en 17 países. Madrid, España: EUPRERA-Dircom.

-Moreno, A., Molleda, J.C., Álvarez Nobell, A., Herrera, M., Athaydes, A. y Suárez, A.M. (2018-2019) Comunicación estratégica y sus retos: fake news, confianza, información para la toma de decisiones, liderazgo y compromiso laboral. Resultados de una encuesta en 19 países. Bruselas & Madrid: EUPRERA/Dircom.

-Plowmann, Wakefield, & Winchel. (2015) Digital publics: Tracking and reaching them. Public Relations Review. Doi:10-1016/j.pubrev.2014.12.007

-Revista P&M. (2018) Renato Fernández, Director Creativo de

TBWA/Ciat/Day Los Ángeles (citado en P&M, 2018, p.40 Bogotá.

Comunicação e Memória institucional, social e coletiva: abordagens da produção acadêmica brasileira

Comunicación y memoria institucional, social y colectiva: enfoques a la producción académica brasileña

Communication and Memory Institutional, Social and Collective: approaches of Brazilian academic production

Cláudia Peixoto de Moura[7]

Resumen: O estudo aborda as dimensões Comunicação, como área do conhecimento, e Memória, nas qualificações Institucional, Social, Coletiva, envolvendo organizações dos três setores da sociedade (público, privado, não governamental). Para a análise foram consideradas as teses de doutorado e as dissertações de mestrado defendidas em Programas de Pós-Graduação em Comunicação, de instituições de ensino superior brasileiras. A produção acadêmica foi analisada no período 2013-2016, que se refere à última avaliação quadrienal dos Programas de Pós-Graduação, mediante um processo definido por um organismo estatal do país. Os resultados revelam que a produção acadêmica na área de Comunicação prioriza a memoria coletiva, como uma qualificação mais abordada nos trabalhos, além de não apresentar um número expressivo de vínculos com organizações nas pesquisas desenvolvidas.

Palabras Clave: Comunicação, Memória, Produção acadêmica, Organizações

Abstract: The study addresses the dimensions Communication, as an area of knowledge, and Memory, in Institutional, Social, Collective the qualifications, involving organizations from

[7] Professora titular do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS. Doutora em Ciências da Comunicação, pela Escola de Comunicações e Artes - ECA, da Universidade de São Paulo – USP (2000), com Pós-Doutorado na Universidade de Coimbra - UC (2009), apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul - FAPERGS; e em Ciências da Comunicação, na ECA/USP (2015). Brasil. E-mail: cpmoura@pucrs.br.

the three sectors of society (public, private, non-governmental). For the analysis, doctoral theses and master's dissertations defended in Postgraduate Programs in Communication, from Brazilian higher education institutions were considered. Academic production was analyzed in the period 2013-2016, which refers to last the four-year evaluation of Graduate Programs, through a process defined by country's government agency. The results reveal that academic production in the area of Communication prioritizes collective memory, as a qualification more addressed in the works, in addition to not present an expressive number of links with organizations in the researches developed.

Key words: Communication, Memory, Academic production, Organizations

Tema delimitado e objetivo do estudo

A proposta aborda as dimensões Comunicação, como área do conhecimento, e Memória (institucional, social e coletiva) e sua relação com a produção acadêmica no Brasil. Esta relação é relevante por necessitar de um olhar interdisciplinar, caracterizando a temática como pouco explorada em termos de pesquisa no campo comunicacional. A questão da Memória está vinculada a uma Comunicação planejada e direcionada aos públicos envolvendo organizações públicas, privadas e não governamentais. Trata-se de um recurso estratégico baseado em informações armazenadas e disponibilizadas que são referências para as identidades de um passado, presente e futuro.

A narrativa da trajetória no tempo fortalece a memória e consolida os vínculos estabelecidos entre os públicos, as instituições e a sociedade, assim como possibilita a humanização e o conhecimento através dos saberes produzidos sobre as organizações. Com este olhar, a formação na área da Comunicação, em nível de pós-graduação, tem possibilitado estudos acadêmicos com as referidas temáticas, envolvendo enfoques diversos para a construção da memória comunicada mediante a análise de produtos e acontecimentos. Nesse sentido, é possível apontar a contribuição dos Programas de Pós-Graduação, stricto sensu, para a formação de pesquisadores e

suas práticas observadas em teses de doutorado e dissertações de mestrado, embasadas no conteúdo de arquivos e de organizações.

Há quase 50 instituições de ensino superior no Brasil que possuem Programas de Pós-Graduação com cursos de Doutorado, de Mestrado Acadêmico e de Mestrado Profissional, conforme os dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que é uma fundação do Ministério da Educação (MEC). Os doutorandos e mestrandos de cada uma destas instituições de ensino superior desenvolvem projetos de pesquisa como trabalho de conclusão de seus cursos para a obtenção dos títulos acadêmicos. Analisar a produção acadêmica brasileira oriunda destes Programas nas dimensões Comunicação, como área do conhecimento, e Memória, nas qualificações institucional, social e coletiva, envolvendo organizações dos três setores da sociedade é o objetivo do presente artigo.

Conceituação proposta para o estudo

A dimensão 'memória' foi trabalhada, analisando a produção acadêmica a respeito da temática abordada na área de Comunicação. A passagem da memorização para a documentação envolve a oralidade e a escrita, em diferentes suportes ao longo do tempo, dependendo da tecnologia do momento. A narrativa é a comunicação de um acontecimento, de forma organizada, possibilitando explicações além de descrições. Os materiais de memória podem ser apresentados como documentos, mas também como monumentos, revelando o passado, as relações de poder, a apropriação dos dados, a crítica do pesquisador.

Le Goff (1990) registra que a história está baseada nos dados referentes aos costumes, às instituições, à cultura e às relações de poder em uma sociedade, sendo a 'ciência do tempo'. Há diferentes concepções da dimensão 'tempo' que estão relacionadas aos registros de fatos históricos. Os meios de comunicação, principalmente a imprensa, têm um papel relevante para a produção documental sobre a sociedade. "O estudo da memória social é um dos meios fundamentais de abordar os problemas do tempo e da história, relativamente aos quais a memória está ora em retraimento, ora em

transbordamento" (1990, p. 426). Ainda segundo o autor, "o que sobrevive não é o conjunto daquilo que existiu no passado, mas uma escolha efetuada quer pelas forças que operam no desenvolvimento temporal do mundo e da humanidade, quer pelos que se dedicam à ciência do passado e do tempo que passa..." (1990, p. 535).

Os elementos constitutivos da memória estão baseados em três critérios, conforme registra Pollak (1992). Esses critérios, "conhecidos direta ou indiretamente, podem obviamente dizer respeito a acontecimentos, personagens e lugares reais, empiricamente fundados em fatos concretos. Mas pode se tratar também da projeção de outros eventos" (1992, p. 202). Possibilitam indicar se a memória é individual ou coletiva, mediante aspectos abordados no artigo do autor, cujos elementos foram sistematizados em um quadro:

Acontecimentos	Personagens	Lugares	Especificidades da memória
Vividos pessoalmente	Encontradas na vida	Ligados à lembrança pessoal	Memória individual
Vividos pelo grupo	Transformadas indiretamente em conhecidas	Transformados indiretamente em conhecidos	Memória de um grupo
Vividos pela coletividade que a pessoa pertence	Não pertencentes ao espaço-tempo da pessoa	Não relacionados ao tempo cronológico	Memória de um povo, de uma coletividade

Quadro 1 - Elementos constitutivos da memória segundo Pollak. Fonte: a autora com base em Pollak (1992, p. 201-202)

A memória coletiva, na concepção de Halbwachs (1990), é um processo de reconstrução, devendo ser analisada levando-se em consideração dois aspectos: o primeiro refere-se ao fato de que não se trata de uma repetição linear dos acontecimentos e vivências no contexto de interesses atuais; por outro lado, se diferencia dos acontecimentos e vivências que podem ser evocados e localizados em

um determinado tempo e espaço envoltos num conjunto de relações sociais. Para este, a lembrança necessita de uma comunidade afetiva, cuja construção se dá mediante o convívio social que os indivíduos estabelecem com outras pessoas ou grupos sociais - a lembrança individual é então baseada nas lembranças dos grupos nos quais esses indivíduos estiveram inseridos.

Maurice Halbwachs (1990) distingue memória coletiva e memória individual conforme o passado é organizado sob a forma de lembrança. Se o passado for resguardado em torno de uma determinada pessoa, que vê esse passado do seu ponto de vista, trata-se de uma memória individual, interior ou pessoal. Segundo o autor, a "memória individual é um ponto de vista sobre a memória coletiva", sendo que o "ponto de vista muda conforme o lugar" ocupado, e o mesmo lugar também se altera de acordo com as relações mantidas pelas pessoas. Há "uma combinação de influências" que são "de natureza social" (p. 51). "A memória individual pode [...] apoiar-se sobre a memória coletiva. [...] A memória coletiva [...] envolve as memórias individuais, mas não se confunde com elas" (p. 53).

Já, a memória de organizações, de acordo com a definição de Paulo Nassar[8], está registrada em um verbete no dicionário de área: "Memória organizacional que tem a potência de organizar a experiência da organização principalmente em suas relações sociais, em suas relações de trabalho e de consumo. E que traz em seu processo de evocação e de produção narrativa os sentidos e os significados de uma trajetória organizacional e de sua responsabilidade histórica" (2018, p. 88). Nesse sentido, o processo envolve diversas possibilidades de fundamentos para as narrativas produzidas que ocorrem no ambiente histórico de uma instituição, empresa, organização.

Igualmente, Karen Worcman aborda a dimensão 'memória' direcionada às organizações como um grande desafio. "Trabalhar a Memória Empresarial não é simplesmente referir-se ao passado de uma empresa. Memória Empresarial é, sobretudo, o uso que uma empresa faz da sua História. E dependerá da forma de

[8] Nassar defendeu uma tese de doutorado sobre a questão na USP e, posteriormente, publicou sua produção acadêmica em livro, no ano 2008.

perceber e valorizar sua própria história que as empresas podem aproveitar (ou perder) a oportunidade...." (2004, p. 23) de agregar algo à própria atividade da organização. A relação entre memória e organizações é o foco do estudo, aproximando a temática com os três setores da sociedade.

Estratégias metodológicas adotadas

Para o levantamento[9] desta produção foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental, possibilitando um panorama dos estudos desenvolvidos com as dimensões indicadas, defendidas em Programas de Pós-Graduação existentes na área de Comunicação, nível stricto sensu, em universidades brasileiras. A seleção dos Programas de Pós-Graduação foi realizada a partir do documento existente no Portal da CAPES, considerando a avaliação quadrienal referente ao período 2013-2016. Os resultados da avaliação apresentam-se mediante notas atribuídas com base em determinados critérios, sendo levantados os cursos que obtiveram os graus entre 3 (nota mínima) e 7 (nota máxima). A próxima avaliação será relativa ao período 2017-2020.

As teses de doutorado e as dissertações de mestrado foram levantadas no Portal da CAPES (http://www.capes.gov.br), que concentra os trabalhos defendidos entre os anos de 1987 a 2017, cujas informações são de responsabilidade dos Programas de Pós-Graduação. Para esta etapa do estudo foram consideradas as teses e as dissertações finalizadas entre 2013 e 2016, por ser um período relativo à referida avaliação. A pesquisa foi refinada pelos tópicos - Grande Área do Conhecimento: Comunicação e Informação; e Área do Conhecimento: Comunicação, conforme classificação adotada no Brasil, e ainda pelo assunto Memória. Essa busca com os critérios apontados resultou em 371 teses e dissertações existentes no acervo da CAPES.

Como há várias incidências, foi realizada uma seleção das teses e das dissertações levantadas, cujos critérios incluíram o termo Memória no título dos trabalhos, ou

[9] O estudo contou com o apoio de Laís Gabriele Dapper Soares, bolsista de iniciação científica, edital PIBIC/CNPq/PUCRS – 2018/2019, do Curso de Jornalismo da Escola de Comunicação, Artes e Design – FAMECOS, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS.

nas palavras-chave, ou no resumo, resultando em 77 referências. Convém salientar que seis trabalhos não foram encontrados quando o levantamento das produções acadêmicas aconteceu nas bibliotecas das universidades (acervos digitais). Posteriormente, ocorreu o arquivamento (por ano) dos resumos das produções acadêmicas selecionadas, assim como a construção de um banco de dados, contendo os seguintes registros: autor, título do trabalho, ano de defesa, nome da instituição de ensino superior (IES), localidade da IES, tipo de trabalho (dissertação/tese), qualificação da dimensão 'memória', tipo de organização (pública, privada, não governamental), bibliografia de base, tópico do trabalho onde está o conceito ou a qualificação de memória.

Também foi adotada a análise de conteúdo para sistematizar os dados obtidos, conforme as qualificações observadas nos trabalhos. O estudo foi encaminhado em duas etapas: a) a primeira etapa está relacionada exclusivamente à produção acadêmica que apresenta uma temática específica - a Memória Institucional (incluindo os termos empresarial e organizacional); b) a segunda etapa ampliou este horizonte, também elencando neste mapeamento a produção acadêmica incluindo as qualificações Memória Social e Memória Coletiva, que muitas vezes são encontradas em teses e dissertações cujo objeto empírico abrange organizações dos três setores da sociedade (organizações públicas, privadas e não governamentais).

O resultado da primeira etapa revelou que a temática da Memória Institucional ocorreu em somente cinco teses e dissertações. Esse fato gerou uma ampliação do objetivo para a segunda etapa. Esta ampliação possibilita uma visão da produção científica relacionada à memória de organizações, fundamentada em abordagens que contemplem os conceitos norteadores – institucional, social e coletivo. É relevante apontar que em muitas teses e dissertações selecionadas, de acordo com os critérios estabelecidos, não há uma clareza em relação ao conceito ou à qualificação do termo Memória que foi adotado pelo autor do trabalho. Para o entendimento dos diversos significados e qualificações atribuídas à memória na produção acadêmica, houve uma conceituação proposta para o estudo.

O projeto ainda está em desenvolvimento e faz parte de um estudo maior, direcionado a um mapeamento da produção científica resultante dos Programas de Pós-Graduação no Brasil, existentes em Comunicação. As dimensões Comunicação, como área do conhecimento, e Memória, nas qualificações institucional, social e coletiva, apresentam uma relação emergente que foi sistematizada no banco de dados elaborado, possibilitando uma análise das pesquisas desenvolvidas na área. A produção acadêmica resultante de estudos com a referida relação pode contribuir para um mapeamento das interfaces existentes no campo da Comunicação.

Resultados e conclusões provisórias

Após o levantamento da produção acadêmica sobre a temática no portal da CAPES, a coleta de dados considerando os textos encontrados nos repositórios virtuais, a sistematização dos dados com base em diversos aspectos relacionados às teses e às dissertações, foi possível elaborar tabelas contendo valores absolutos e percentuais que revelam a situação da dimensão 'memória' nos trabalhos defendidos no período de 2013-2016, em programas de pós-graduação no Basil. O referido período se refere à avaliação quadrienal realizada pela CAPES, mencionada anteriormente, cuja próxima rodada irá abranger os anos 2017-2020, a ser divulgada em 2021.

Um banco de dados foi elaborado, com diversas entradas de informação, possibilitando a construção de tabelas simples e cruzadas. Para o presente artigo, foram selecionadas algumas tabelas que demonstram os resultados vinculados ao objetivo traçado, constituindo a primeira e a segunda etapas do estudo. Há muitos dados que podem gerar outras análises, sendo prevista uma terceira etapa de caráter qualitativo, na medida em que a bibliografia adotada para a produção acadêmica será analisada. Portanto, o artigo faz parte de um projeto ainda em desenvolvimento, que registra resultados parciais para um panorama a respeito da temática.

As representações apresentadas a seguir estão baseadas nos dados obtidos, envolvendo determinados aspectos selecionados. São eles: anos de defesas dos trabalhos, estados nos quais os

trabalhos foram desenvolvidos, tipo de trabalho entre dissertações de mestrado e teses de doutorado, qualificações da dimensão 'memória' registradas nos trabalhos, tipo de organização que compõe o objeto de estudo, e, a relação entre as qualificações da dimensão 'memória' adotadas e o tipo de organização indicado para a análise desenvolvida na dessertação/tese. As tabelas contendo as variáveis, alguns breves apontamentos sobre os dados e algumas observações a respeito dos achados se encontram na sequência.

Ano	Valor absoluto	Valor percentual
2013	19	27%
2014	16	23%
2015	19	27%
2016	17	24%
Total	71	100%

Tabela 1 – Ano de defesa dos trabalhos. Fonte: a autora

É possível observar uma constância ao longo dos quatro anos selecionados em termos de escolha da temática para os trabalhos. O fato de haver uma distribuição quase igual nesse período tornou o estudo mais revelador nas outras variáveis. Em outras palavras, o ano de defesa dos trabalhos não modificou ou influenciou qualquer alteração nas outras variáveis determinadas para o estudo.

UF	Valor absoluto	Valor percentual

SP	34	48%
RS	14	20%
MG	7	10%
RN	4	6%
DF	3	4%
CE	2	3%
PI	2	3%
RJ	2	3%
BA	1	1%
PE	1	1%
SC	1	1%
Total	71	100%

Tabela 2 - Estado de origem dos trabalhos. Fonte: a autora

UF: SP-São Paulo; RS-Rio Grande do Sul; MG-Minas Gerais; RN-Rio Grande do Norte; DF-Distrito Federal; CE-Ceará; PI-Piauí; RJ-Rio de Janeiro; BA-Bahia; PE-Pernambuco; SC-Santa Catarina.

A unidade federativa (UF) foi registrada na tabela, assim como a sigla dos estados brasileiros nos quais os trabalhos foram desenvolvidos e defendidos nos programas de pós-graduação. Os estados de São Paulo (SP) e do Rio Grande do Sul (RS) possuem mais de dois terços do total de trabalhos com a temática. Esse fato não presume que os dois estados valorizem mais a dimensão 'memória' do que os outros. Na verdade, esse fenômeno é fruto da maior quantidade de trabalhos defendidos sobre o assunto na área de Comunicação, durante o período selecionado. Além disso, há mais programas de pós-graduação em SP e no RS do que em outros estados mencionados, ocasionando mais oportunidades para o desenvolvimento da temática.

Dissertação/ Tese	Valor absoluto	Valor percentual
Dissertação	54	76%
Tese	17	24%
Total	71	100%

Tabela 3 - Tipo de trabalho. Fonte: a autora

Os trabalhos estão divididos em dissertações de mestrado e teses de doutorado. Aproximadamente, há três dissertações para cada uma tese sobre a temática, no período estudado. Uma das causas para esse efeito é o número menor de estudantes em um curso de doutorado, resultando em uma contribuição inédita identificada como tese centrada na dimensão 'memória'. Em contrapartida, um volume maior de mestrandos disserta a respeito da temática, nos vários cursos de pós-graduação existentes no território brasileiro.

Memória e suas qualificações	Valor absoluto	Valor percentual
Memória coletiva	41	58%
Outras qualificações de memória	15	21%
Memória social	6	8%
Memória institucional/ empresarial/organizacional	5	7%
Memória individual	4	6%
Total	71	100%

Tabela 4 – Qualificações da dimensão 'memória' nos trabalhos. Fonte: a autora

Na grande maioria das dissertações de mestrado e das teses de doutorado, as qualificações da dimensão 'memória' foram reveladas em seus títulos, resumos ou introduções. A qualificação de 'memória coletiva' demonstrou ser a mais adotada

em relação às outras especificações, compondo mais da metade dos trabalhos. Há outras variadas qualificações que não foram especificadas nessa etapa do estudo. Mas também ocorreu a emergência da qualificação 'memória individual', que foi identificada em quatro produções acadêmicas. Merece registro a qualificação 'memória institucional / empresarial / organizacional' que motivou o projeto, observada em cinco trabalhos, sendo três desenvolvidos em programas de pós-graduação no Rio Grande do Sul e dois em São Paulo. O quadro a seguir revela mais detalhes sobre os cinco produções acadêmicas mencionadas[10].

Ano de defesa	Tipo de trabalho	Instituição de Ensino Superior	Especificação da dimensão
2013	Dissertação	PUCRS	Memória Empresarial
2015	Tese	PUCRS	Memória Institucional
2015	Tese	Unisinos	Memória Organizacional
2016	Dissertação	USCS	Memória Institucional
2016	Dissertação	UNESP-Bauru	Memória Organizacional

Quadro 1 – Registros da qualificação memória institucional/empresarial/organizacional. Fonte: a autora

PUCRS: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (RS); Unisinos: Universidade do Vale do Rio dos Sinos (RS); USCS: Universidade Municipal de São Caetano do Sul (SP); UNESP-Bauru: Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho-campus Bauru (SP).

[10] Uma exposição sobre os trabalhos com essa qualificação ocorreu no XI Encontro Nacional de História da Mídia, no período de 08 a 10 de junho de 2017, na Universidade Presbiteriana Mackenzie, em São paulo – SP, ocasião em que foram divulgados alguns resultados da primeira etapa do estudo.

Exatamente por haver somente cinco trabalhos com a qualificação vinculada aos interesses institucionais (igualmente – empresariais / organizacionais), foi realizada mais uma busca envolvendo possíveis organizações relacionadas às qualificações de 'memória coletiva' e de 'memória social'. O resultado da referida busca demonstrou a existência de especificações como 'memória individual' e outras qualificações que serão oportunamente analisadas, juntamente com as organizações elencadas para os trabalhos.

Tipo de organização	Valor absoluto	Valor percentual
Organização privada	17	24%
Organização pública	5	7%
Sem organização definida	49	69%
Total	71	100%

Tabela 5 - Tipo de organização do trabalho. Fonte: a autora

As organizações podem ser classificadas de acordo com os setores da sociedade – organizações públicas, organizações privadas, organizações não governamentais. A produção acadêmica sobre a temática, no período selecionado, revelou que a maioria dos trabalhos não possui uma organização definida, pois está direcionada a lugares. Entre as organizações identificadas, as caracterizadas como privadas representam quase um quarto das dissertações e teses defendidas.

É possível realizar um cruzamento entre o tipo de organização e as qualificações da dimensão 'memória'. A próxima tabela apresenta o referido cruzamento, sendo o seu percentual calculado com base nos 71 trabalhos selecionados.

Tipo de organização / Memória e suas qualificações	Sem organização definida		Organização Privada		Organização Pública		Total	
	VA	V%	VA	V%	VA	V%	VA	V%
Memória coletiva	30	42%	9	13%	2	3%	41	58%
Outras qualificações de memória	11	15%	3	4%	1	1%	15	21%
Memória social	4	6%	0	0%	2	3%	6	8%
Memória institucional/ empresarial/organizacional	0	0%	5	7%	0	0%	5	7%
Memória individual	4	6%	0	0%	0	0%	4	6%
Total	49	69%	17	24%	5	7%	71	100%

Tabela 6 – Tipo de organização X qualificações da dimensão 'memória' nos trabalhos. Fonte: a autora

Há vários apontamentos a respeito da tabela com o cruzamento realizado, que serão registrados a partir da qualificação de memória geradora do estudo.

A produção acadêmica direcionada à memória institucional / empresarial / organizacional apresenta somente uma relação com as organizações privadas (7%).

Os trabalhos voltados à memória individual também só possuem um vínculo com objetos de estudo sem uma organização definida (6%).

Já as teses e as dissertações contendo a temática memória social estão em sintonia com os trabalhos sem organização definida (6%) e também com as organizações públicas (3%).

Outras qualificações de memória podem ser observadas na produção acadêmica sem organização definida (15%), assim como em organizações privadas (4%) e em organizações públicas (1%).

Com o maior volume de trabalhos, a memória coletiva possui uma relação com a produção acadêmica sem organização definida (42%), mas também com organizações privadas (13%) e organizações públicas (3%). A memória coletiva demonstra uma hegemonia sobre

as qualificações de memória especificadas no estudo.

Considerando as teses e as dissertações sem organizações definidas, a qualificação de memória coletiva (42%) é privilegiada, sendo seguida por outras qualificações de memória (15%) além de memória social e de memória individual com o mesmo percentual (6%). A memória institucional / empresarial / organizacional não foi contemplada.

Ambas organizações, públicas e privadas, não possuem um vínculo com a memória individual nos trabalhos selecionados.

E contendo valores percentuais baixos estão as organizações públicas e sua relação com a memória coletiva e a memória social (ambas - 3%), seguidas de outras qualificações de memória (1%). Salienta-se que as qualificações de memória institucional / empresarial / organizacional e de memória individual não fazem parte dos trabalhos que envolvem organizações públicas.

As organizações privadas apresentam uma relação com a memória coletiva (13%), a memória institucional / empresarial / organizacional (7%) e outras qualificações de memória (4%). Não são abordadas a memória social e a memória individual.

Para finalizar, é relevante observar que além da memória institucional / empresarial / organizacional possuir um vínculo com as organizações privadas nos cinco trabalhos levantados, igualmente a qualificação de memória coletiva traz uma relação com as organizações privadas que pode ser analisada numa perspectiva institucional. Essa é uma oportunidade para realizar uma análise mais aporfundada nas nove teses e dissertações que apresentam o referido vínculo e, talvez, mais elementos para um estudo promissor.

A análise da produção acadêmica brasileira envolvendo as dimensões Comunicação, como área do conhecimento, e Memória, nas qualificações institucional, social e coletiva, foi realizada. Esses são os resultados e as conclusões provisórias, uma vez que ainda há um caminho a ser trilhado. As qualificações de memória – institucional, social e coletiva, mais a individual que emergiu dos achados, foram abordadas na pesquisa desenvolvida dentro da área de Comunicação, revelando aproximações, vínculos, relações entre as dimensões adotadas e a produção acadêmica brasileira.

Referências

BARDIN, L. (s.d.). *Análise de conteúdo.* Lisboa: Edições 70.

HALBWACHS, M. (1990) *A Memória Coletiva.* São Paulo: Edições Vértice, 1990.

LE GOFF, J. (1990) *História e Memória.* Campinas, SP: Editora da UNICAMP.

Memória Institucional, Narrativas e Storytelling (Dossiê) (2014). *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.* São Paulo, v. 11, n. 20.

NASSAR, P. (2008) *Relações Públicas na construção da realidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações.* São Paulo: Difusão.

POLLAK, M. (1992) Memória e identidade social. In: *Estudos Históricos.* Rio de Janeiro, v. 05, n. 10, p. 200-212.

NASSAR, P. Memória Organizacional. (2018) In: SCHEID, Daiane; MACHADO, Jones; PÉRSIGO, Patrícia Milano (Orgs.). *Estrato de Verbetes - Dicionário de Comunicação Organizacional.* Santa Maria: Facos-UFSM, p. 88.

WORCMAN, K. (2004) Memória do Futuro: um desafio. In: NASSAR, Paulo. *Memória de Empresa:* História e Comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações. São Paulo: Aberje Editorial, p. 23-30.

Comunicación organizacional en Uruguay: situación del rol profesional

Comunicação organizacional no Uruguai: situação do papel profissional.

Organizational communication in Uruguay: situation of the practitioner role.

Mónica Arzuaga Williams[11]

Resumen: La investigación se realizó con una encuesta a 215 profesionales de la comunicación organizacional en Uruguay. Describe los roles de los profesionales que trabajan en diferente tipo de organizaciones. Además, se estudian las funciones de la comunicación organizacional y la percepción sobre sus resultados. Se concluye sobre la importancia del tipo de organización para distinguir entre roles profesionales, que la carrera profesional y el sexo del profesional inciden en el tipo de rol y las tareas realizadas. Se observa que el predominio de las funciones de comunicación organizacional externa debilita los resultados alcanzados en comunicación interna.

Palabras Clave: Comunicación organizacional; Rol profesional; Función de la comunicación

Abstract: The survey was conducted on 215 professionals of organizational communication in Uruguay. It describes the roles of professionals working in different types of organizations. In addition, it examine the functions of organizational communication and the perception of their results. It concludes that the professional career, the type of organization and the sex of the professional affect the type of role and professional tasks. The predominance of external

[11] Mónica Arzuaga-Williams, Universidad Católica del Uruguay - Universidad de Málaga, Magister y candidata a doctora, Uruguay – España, marzuaga@ucu.edu.uy

organizational communication functions weakens the results achieved in internal communication.

Key words: Organizational communication; Practitioner role; Communication function

Tema central

A diferencia de otros países, donde la profesión inició en las primeras décadas del siglo XX _impulsada por políticas gubernamentales, las instituciones reguladoras o por influencia de las grandes empresas_ los primeros registros de la profesión en Uruguay son de la década del 60 y están vinculados a las organizaciones públicas y, en particular, la función en tareas de ceremonial, protocolo y relación con la prensa. Con esta perspectiva se crea oficialmente en 1968 la Asociación Uruguaya de Relaciones Públicas.

Tres décadas después, en 1994, se inicia el primer programa universitario en comunicación organizacional y es con sus graduados que comienza el crecimiento dinámico y sostenido del ejercicio profesional en organizaciones privadas con y sin fines de lucro. En el 2004 surge el primer posgrado en comunicación organizacional. Actualmente cuatro universidades (de un total de siete universidades oficiales) ofrecen formación de grado o postgrado en el campo disciplinar.

Desde 2013, además, funciona la Asociación Uruguaya de Comunicadores Organizacionales, cuya misión es la consolidación de la profesión en el país.

A pesar de que en Uruguay existe una asociación profesional con 50 años de historia y de que la primera formación universitaria cumplió 25 años, aún no se ha realizado ninguna investigación con base empírica que dé cuenta de la profesión en el país. Por ello, esta investigación tuvo como finalidad describir la situación general en cuanto al desempeño del rol entre los profesionales de la comunicación organizacional en Uruguay.

Objetivos. Para cumplir con esta finalidad, se plantearon las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las organizaciones y cómo son las unidades en las que se desempeñan los comunicadores organizacionales de Uruguay?

¿Qué funciones de comunicación organizacional priorizan las organizaciones en

las que se desempeñan comunicadores organizacionales?

¿Cuáles son los roles que desempeñan los comunicadores organizacionales en Uruguay?

Caracterización del estudio. Según una revisión realizada en 2017, con las publicaciones científicas presentes en las colecciones de *Web of Science* (Arzuaga-Williams, 2017), la mayoría de las investigaciones sobre el rol de los profesionales son descriptivas y se ocupan del desempeño del rol profesional, es decir, la descripción de lo que hacen los profesionales. Dentro de este conjunto sobresalen dos preocupaciones recurrente en las investigaciones. Por un lado, las tensiones y los conflictos entre roles profesionales, con especial foco en la tensión entre comunicación organizacional y periodismo, y en la diferenciación del alcance del rol entre el publicista y el comunicador organizacional. Por otro, se encuentran numerosas investigaciones empíricas sobre las competencias requeridas para desempeñar el rol.

Un pequeño número de artículos presentan resultados de investigaciones sobre cómo varía el rol según otras variables organizacionales como por ejemplo el estilo de liderazgo que predomina en la organización, o según variables sistémicas, como la cultura nacional o el sistema sociopolítico. Otro conjunto pequeño de investigaciones estudia cómo se construye y evoluciona el rol del profesional a lo largo del tiempo, por la acción de las instituciones de formación o de representación gremial, por ejemplo. Estas investigaciones requieren diseños de investigación costosos y complejos con enfoques correlacionales o explicativos los primeros, o con estudios diacrónicos o longitudinales, los segundos. Probablemente esto explique el escaso número de estas investigaciones en la literatura revisada.

En lo que respecta a la tipología de roles profesionales presente en los artículos de la revisión, la casi totalidad de los artículos proponen investigaciones empíricas que aplican o derivan del modelo propuesto por Glen M. Broom y David M. Dozier (Broom & Dozier, 1986; Dozier & Broom, 1995 y 2006). Estos autores plantean dos roles fundamentales para la profesión: el rol gerencial y el rol técnico.

Una profundización más reciente de este modelo fue propuesta por el equipo de investigadores liderados por Danny Moss (Moss, Warnaby & Newman, 2000; Moss &

Green, 2002; DeSanto & Moss, 2005; Moss, Newman & DeSanto, 2005; DeSanto, Moss & Newman, 2007). Los resultados de las investigaciones de estos autores, focalizadas solo en el rol gerencial, indican que los roles no pueden ser universales, es decir, iguales en toda situación independiente de su contexto, ni exhaustivos, es decir, dar cuenta de la totalidad de tareas del profesional. Para los autores, el desempeño del rol profesional en relaciones públicas o comunicación organizacional, es contingente a varios factores, entre ellos, los propios del tipo de organización como su estructura o el sector al que pertenece, y los factores que dependen del estilo de liderazgo en la organización, en particular la visión y las expectativas que la dirección tenga sobre el aporte de la comunicación organizacional. También influyen los factores que derivan de la función que desarrolle el profesional, por ejemplo, si se ocupa de la comunicación interna o externa, el cargo y la jerarquía que tiene el profesional, el tamaño de la unidad en la que se desempeña. Y, por supuesto, también inciden los factores personales del profesional como sus preferencias y sus habilidades.

En lo que respecta a América Latina, las investigaciones realizadas en la región tienen escasa presencia en las bases científicas de *Web of Science*. Como afirman Mellado y Barría, "la abundante investigación sobre los roles profesionales en relaciones públicas desarrollado en Estados Unidos y Europa contrasta con los escasos trabajos teóricos y empíricos que existen sobre estos temas en América Latina" (Mellado y Barría, 2012, p. 446) y estos trabajos llegan menos a las bases científicas en las que predomina el idioma inglés. Vásquez y Marroquín Velásquez (2015) señalan que una particularidad en la región es que se trata de una comunidad académica que publica fundamentalmente en español y en portugués.

En la producción de conocimiento sobre el rol del profesional en América Latina destaca el liderazgo de Brasil, fuertemente relacionado con la temprana consolidación de la profesión en ese país (Krohling, 2011 y 2015; Nassar, De Farias & de Oliveira, 2016).

Una particularidad de las investigaciones sobre el rol profesional en la región ha sido el enfoque axiológico de los estudios centrados en la influencia del rol del profesional en el sistema social y

político (Molleda, 2002; Molleda & Suárez, 2003, Molleda & Ferguson, 2004) y en especial en el desarrollo y el cambio social de la región (Marroquín, Velásquez & Ángel, 2016).

También se observa una preocupación en la región por la influencia del sistema en el ejercicio del rol profesional, tanto desde los factores culturales como de los frecuentes cambios económicos y políticos de la región (Ferrari, 2003; Molleda & Athaydes, 2003; Molleda & Moreno, 2006; Molleda & Suárez, 2005, Vásquez & Taylor, 1999).

Especial mención como aporte al conocimiento sobre el rol profesional merecen las investigaciones realizadas con base en los resultados del *Latin American Communication Monitor* (Molleda, Moreno, Athaydes & Suárez, 2010; Suárez, Moreno & Molleda, 2016; Molleda, Moreno & Navarro, 2017) que al igual que el original europeo, genera información empírica de referencia sobre el desempeño de rol profesional en varios países de la región.

Para analizar las funciones de la comunicación organizacional se tomaron como base los modelos de Mariluz Restrepo (1995), Hutton (1999) y Van Ruler (2004) que proponen, con matices entre ellos, una propuesta de tres dimensiones que ordenan las funciones que aplican tanto en la comunicación interna como externa de las organizaciones. Estas son: la dimensión información, que refiere a la generación, distribución, control de los datos que circulan dentro de la organización y entre esta y su entorno; la dimensión de las relaciones, que se basa en generar relaciones y facilitar el relacionamiento con los públicos externos y entre los miembros de la organización; y la dimensión de la persuasión, en la que se busca generar interés, persuadir a los públicos tanto internos como externos, para que compartan el propósito de la organización y la representación que de ella se ofrece a través de la comunicación, y para lograr una influencia positiva de los públicos con respecto a la organización.

Metodología. De acuerdo a la revisión bibliográfica la casi totalidad de las investigaciones empíricas realizadas sobre el rol de los profesionales en comunicación organizacional son exploratorias o descriptivas. Unas pocas investigaciones cuentan con diseños correlacionales. Por otra parte, a la fecha de realizar esta investigación (2019), en Uruguay no existía ninguna investigación empírica sobre el

tema y ninguna sobre el campo profesional de la comunicación organizacional en general.

Por estas dos razones se optó por una investigación con diseño no experimental descriptivo para medir, de manera independiente, las dimensiones seleccionadas sobre el rol del profesional y establecer algunas relaciones con variables básicas sin pretender aproximar correlaciones.

La población estudiada fueron las personas que al momento de realizar la encuesta se desempeñaban como comunicadores organizacionales en Uruguay.

En una primera fase de la investigación se realizó una serie de 9 entrevistas semi estructuradas a profesionales de la comunicación organizacional con más de 10 años de experiencia. Como resultado de esta fase de entrevistas se ajustó la denominación de roles que proponen diversas investigaciones revisadas y se ajustaron al país los contenidos de las tareas, el alcance temporal y la responsabilidad de esos roles.

A continuación, se realizó una encuesta auto administrada en línea en la plataforma Qualtrics. Para la construcción de la base se contó con un listado inicial de profesionales de comunicación organizacional de 350 contactos y se completó con la técnica de bola de nieve. Se tomó para el análisis estadístico 215 casos válidos: personas en actividad que al momento de la encuesta (febrero-marzo 2019) sus tareas eran de comunicación organizacional, sin importar cuál fuera la denominación de su cargo.

El análisis de los datos se realizó en SPSS y R. Como el diseño fue no experimental y la muestra no probabilística solo se aplicó estadística descriptiva.

Principales resultados. Al igual que otras investigaciones, en Uruguay también se observa que los profesionales tienen un rol principal, pero realizan tareas de otros roles. Es decir, los roles no son mutuamente excluyentes. También, como es esperable, los roles gerenciales son más frecuentes en los niveles jerárquicos más altos y los técnicos en los más bajos.

Pero a diferencia de otros estudios, en el rol gerencial se observa con claridad una distinción en el desempeño de dos sub tipos de rol. Por un lado, el gerencial-decisor cuya responsabilidad final es sobre decisiones y resultados, generalmente medibles a largo plazo. Es un rol

desempeñado principalmente por hombres (42,6% entre los hombres frente a un 21,5% entre las mujeres). Por otro lado, el rol gerencial-ejecutivo cuya principal responsabilidad es sobre procesos y acciones, generalmente medibles a mediano plazo.

El rol de asesoría es al que los profesionales en Uruguay le dedican menos tiempo aunque, igual que el rol de creador, predomina entre los profesionales que prestan servicios de comunicación organizacional sea en agencias o en forma independiente.

En general la mayoría de los encuestados desearían desempeñar roles gerenciales de decisión. Excepto un quinto de los que ejercen este rol que desearían desempeñar roles de creadores.

Con respecto a las tareas que desempeñan los profesionales en Uruguay no surge gran diferencia entre unidades de comunicación de mayor o menor tamaño y de mayor o menor jerarquía en la organización. Pero sí es claro que en las organizaciones públicas los profesionales se ocupan principalmente de la organización de equipos, la dirección de campañas y de actividades. En cambio, en las organizaciones privadas predominan las tareas vinculadas a la organización de recursos, presupuestos, la planificación, el liderazgo y la evaluación.

Con respecto a las funciones del rol del comunicador organizacional, la prioridad absoluta para las organizaciones está en la función de información en primer lugar con los públicos externos y en segundo lugar con los internos. La persuasión trabajada con los públicos le sigue en importancia, en especial en lo que respecta a la función de fortalecer la imagen y la reputación de la organización entre los públicos externos de la organización.

La evaluación de los logros que los profesionales hacen de la comunicación interna y externa en sus organizaciones, es consistente con esta priorización: los logros en comunicación externa son evaluados claramente como positivos, en particular entre los profesionales de organizaciones del sector privado y los logros en la comunicación interna son claramente negativos, en especial para los profesionales que trabajan en organizaciones del sector público.

Referencias

Arzuaga-Williams, M. (2017). Revisión sobre el rol del profesional de las relaciones públicas". *Austral comunicación*, v. 6, n. 2, pp. 253-275. doi.org/10..26422/AUCOM.2017.0602.ARZ

Broom, G., & Dozier, D. (1986). Advancement for public relations role models. *Public Relations Review*, 12(1), 37-56. doi:10.1016/S0363-8111(86)80039-X.

DeSanto, B., & Moss, D. (2005). Rediscovering what PR managers do: Rethinking the measurement of managerial behavior in the public relations context. *Journal of Communication Management*, 9(2), 179-196. doi:10.1108/13632540510621371.

DeSanto, B., Moss, D., & Newman, A. (2007). Building an Understanding of the Main Elements of Management in the Communication/Public Relations Context: A Study of U. S. Practitioners' Practices. *J&MC Quarterly*, 84(3), 439-454. doi:10.1177/107769900708400303.

Dozier, D. M., & Broom, G. M. (1995). Evolution of the manager role in public relations practice. *Journal of Public Relations Research*, 7(1), 3-26. doi:10.1207/s1532754xjprr0701_02.

Dozier, D. M., & Broom, G. M. (2006). The Centrality of Practitioner Roles to Public Relations Theory. En C. H. Botan, & V. Hazleton, *Public Relations Theory II* (pp. 137-170). New York, NY: Routledge. ISBN: 0 8058 3384 6

Ferrari, M. (2003). Public Relations in Chile: Searching for Identity Amid Imported Models. In K. Sriramesh, & D. Verčič, *The Global Public Relations Handbook. Theory, Research, and Practice* (pp. 378 - 395). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Hutton, J. (1999). The definition, dimensions and domains of public relations. *Public Relations Review*, 25(2), 199-214. doi:10.1016/S0363-8111(99)80162-3.

Krohling Kunsch, M. M. (2011). Comunicação Organizacional e Relações Públicas: Perspectivas dos estudos Latino-Americanos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, *1*(1), 69-96.

Krohling Kunsch, M. M. (2015). O campos academicos em Comunicação Organizacional e Relações Públicas no Brasil: caracterização, pesquisa científica e tendencias. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, *5*(10), 105-124.

Latinobarómetro. (2017). *Corporación Latinobarómetro, Informe 2017.* Santiago de Chile: Corporación Latinobarómetro.

Marroquín, L. & Ángel, A. (2016). Engaging With Society: Organizational Communication as Social Change. *Mangement Communication Quarterly*, *30*(2), 256-261.

Mellado, C., & Barría, S. (2012). Development of professional roles in the practice of public relations in Chile. *Public Relations Review*, 38(3), 446-453. doi:10.1016/j.pubrev.2012.04.001.

Molleda, J. (2002). Analogía de las corrientes de relaciones públicas en las Américas. *Anagramas 1*(1), 21-38.

Molleda, J., & Athaydes, A. (2003). Public Relations licensing in Brazil: evolution and the views of professionals. *Public Relations Review*, 29(3), 271-279. doi:10.1016/S0363-8111(03)00045-6.

Molleda, J.-C., & Ferguson, M. A. (2004). Public Relations Roles in Brazil: Hierarchy Eclipses Gender Differences. *Journal of Public Relations Research*, 16(4), 327-351. doi:10.1207/s1532754xjprr1604_1.

Molleda, J., Moreno, Á., Athaydes, A. & Suárez, A. M. (2010). Macroencuesta latinoamericana de comunicación y relaciones públicas. *Organicom, 7*(13), 118-141.

Molleda, J. & Moreno, Á. (2006). Transitional socioeconomic and political environments of public relations in México. *Public Relations Review,* (32), 104-109.

Molleda, J., Moreno, A. & Navarro, C. (2017). Professionalization of public relations in Latin America: A longitudinal comparative study. *Public Relations Review,* (43), 1084-1093.

Molleda, J. & Suárez, A. (2003). El papel de los profesionales colombianos de relaciones públicas como agentes de transformación social: cómo la crisis del país obliga a los profesionales a ir más allá de la comunicación con los públicos organizacionales. *Anagramas, 2*(3), 86-134 .

Molleda, J. & Suárez, A. (2005). Challenges in Colombia for public relations professionals: a qualitative assessment of the economic and political environments. *Public Relations Review,* (32), 21-29. doi.org/10.1016/j.pubrev.2004.10.001

Moss, D., & Green, R. (2002). Re-examining the manager's role in public relations: What management and public relations research. *Journal of*

Communication Management, 6(2), 118-132. doi:10.1108/13632540210806982.

Moss, D., Newman, A., & DeSanto, B. (2005). What Do Communication Managers Do? Defining and Refining the Core Elements of Management in Public Relations/Corporate Communication Context. *J&MC Quarterly*, 8(4), 873-890. doi:10.1177/107769900508200408.

Moss, D., Warnaby, G., & Newman, A. (2000). Public relations practitioner role enactment at the senior management level within U.K. companies. *Journal of Public Relations Research*, 12(4), 277-307. doi:10.1207/S1532754XJPRR1204_1.

Nassar, P., de Farias, L. & Furlanetto, M. (2016). Cenário histórico das relações públicas no Brasil. *Organicom, (13)*24, 151-160.

Restrepo, M. (1995). Comunicación para la dinámica organizacional. *Signo y pensamiento*, 14(26), 91-96.

https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/3379

Suárez, A., Moreno, Á. & Molleda, J. (2016). Relacionistas públicos colombianos: su punto de vista sobre los temas estratégicos de la profesión en el Latin American Communication Monitor 20142015. *Revista Internacional de Relaciones Públicas, 6*(11), 73-90.

Van Ruler, B. (2004). The communication grid: an introduction of a model of four communication strategies. *Public Relations Review*, 30(2), 123-143. doi:10.1016/j.pubrev.2004.01.002.

Vásquez, C. & Marroquín, L. (2016). Forum Introduction: Organizational Communication in SpanishSpeaking Latin American Countries. *Management Communication Quarterly*, *30*(2) , 245-248

Vásquez, G., & Taylor, M. (1999). What cultural values influence American public relations practitioners? *Public Relations Review*, 25(4), 433-449. doi:10.1016/S0363-8111(99)00030-2.

Perspectiva teórico-práctica de expertos como aporte a la construcción de un modelo en Comunicación Responsable

Perspectiva teórica-prática de especialistas como contribuição para a construção de um modelo de Comunicação Responsável

Theoretical-practical Perspective of Experts as a contribution to the construction of a model in Responsible Communication

Hilda Gabriela Hernández Flores [12]
J. Roberto Sánchez Reina [13]
Melva Guadalupe Navarro Sequeira[14]

Resumen: En el marco de un replanteamiento más asertivo de los procesos comunicativos de las organizaciones, la perspectiva en Comunicación Responsable (CR) busca establecer un modelo donde prevalezca la honestidad y empatía como base de una práctica interactiva, consistente y transparente de la comunicación. El trabajo presentado tiene como propósito exponer la mirada de expertos respecto al concepto y sus elementos, ejercicio indispensable para la construcción de un Modelo en Comunicación Responsable (MCR). La metodología es cualitativa con técnica de entrevistas semi-estructuradas llevadas a cabo durante el primer

[12] Hernández Flores Hilda Gabriela. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Doctora, México, hgabriela.hernandez@correo.buap.mx.
[13] Sánchez-Reina J. Roberto. Universitat Pompeu Fabra. Doctor, España, jrobertosanrey@gmail.com.
[14] Navarro Sequeira Melva Guadalupe. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Doctora, México, melva.navarro@correo.buap.mx..

semestre de 2019. Las categorías y códigos se construyeron a priori. Los resultados evidencian una concordancia entre expertos sobre el concepto y su definición como un proceso insoslayable al quehacer organizacional. Argumentan que su formalización se encuentra sujeta a marcos de tipo interno (planes y estrategias de comunicación), como externo (normativas y leyes). Establecen su importancia en una práctica responsable para lograr un diálogo fluido y transparente con los públicos. Aunque la CR continúa vinculándose a la Responsabilidad Social, la diferencia está en su carácter ético, su multidimensionalidad de aplicación para todas las áreas y la implicación social vista, no como una acción, sino como un compromiso para construir sociedades más democráticas.

Palabras Clave: Comunicación Responsable, Modelo, Expertos en Comunicación.

Abstract: Within the framework of a more comprehensive rethinking of the communication processes of organizations, the Responsible Communication (CR) approach seeks to establish a model where honesty and empathy prevail as the basis for an interactive, consistent and transparent communication practice. The purpose of the work is to expose the experts' view of the concept and its elements, an essential exercise for constructing a Model in Responsible Communication (RCM). The methodology is qualitative with the semi-structured interview technique carried out during the first semester of 2019. The categories and codes were constructed a priori. The results show that experts agree on the concept and its definition as an unavoidable organizational work process. They argue that its formalization is subject to internal frameworks (communication plans and strategies) and external (regulations and laws) and establish its importance in a responsible practice to achieve a fluid and transparent dialogue with the public. Although CR continues to be linked to Social Responsibility, its difference lies in its ethical character, its multidimensionality of application to all areas, and its social involvement is seen, not as an actor, but as a commitment to build more democratic societies.

Key words: Responsible Communication, Model, Communication Experts.

Resumo: No quadro de um repensar mais assertivo dos processos de comunicação das organizações, a perspetiva da Comunicação Responsável (RC) procura estabelecer um modelo

onde a honestidade e a empatia prevaleçam como base para uma prática de comunicação interactiva, consistente e transparente. O objetivo do trabalho apresentado é expor a visão dos especialistas sobre o conceito e seus elementos, exercício essencial para a construção de um Modelo de Comunicação Responsável (MCR). A metodologia é qualitativa com a técnica de entrevista semiestruturada realizada durante o primeiro semestre de 2019. As categorias e códigos foram construídos a priori. Os resultados mostram uma concordância entre os especialistas sobre o conceito e sua definição como um processo inevitável para a tarefa organizacional. Eles argumentam que sua formalização está sujeita a marcos internos (planos e estratégias de comunicação), bem como externos (regulamentos e leis). Eles estabelecem sua importância em uma prática responsável para alcançar um diálogo fluido e transparente com o público. Embora a RC continue ligada à Responsabilidade Social, a sua diferença reside no seu carácter ético, na sua multidimensionalidade de aplicação a todas as áreas e no seu envolvimento social visto não como uma ação, mas como um compromisso para a construção de sociedades mais democráticas.

Palavras chave: Comunicação Responsável, Modelo, Especialistas em Comunicação.

El tema central de este trabajo es la Comunicación Responsable (CR), una perspectiva emergente que replantea el ejercicio de la comunicación pública bajo los contextos sociales actuales, enfatizando 5 rasgos esenciales: la honestidad, la consistencia, la interactividad, el diálogo y la transparencia. Sin duda, a lo largo del tiempo han surgido diferentes propuestas que ligan el campo de la comunicación a una dimensión que contempla su compromiso social. Ante ello algunos autores han hablado de la ética en la comunicación y en el discurso público, o de la comunicación de la responsabilidad social. Sin embargo, tales perspectivas se han conformado con una visión reduccionista que percibe a la

comunicación desde una mirada instrumentalista.

En cambio, la comunicación responsable propone una nueva visión de esta relación fundamentada en las capacidades intrínsecas que puede tener un proceso comunicativo por lo que más allá de percibir a la comunicación como una herramienta para el compromiso social, la comunicación responsable plantea la opción de extender el compromiso social a la dimensión comunicativa de cualquier organización o figura pública.

La presente ponencia tiene como objetivos en primera instancia exponer los resultados parciales de la investigación en curso *"Comunicación Responsable de figuras públicas de Latinoamérica, un proceso de legitimación frente a sus públicos clave: discurso gubernamental, político o corporativo en situaciones de crisis"*, este avance se centra específicamente en el análisis de la perspectiva de expertos como base para definir el concepto nuclear de la CR, comunicación pública, su base CR y sus elementos, estos resultados, la investigación teórica y la complementaria de campo, son la base para el desarrollo y construcción de un modelo en comunicación responsable (MCR) que permita una comunicación más asertiva de las organizaciones y sus voceros en escenarios públicos.

Discusión teórica

No hay nada más público que la comunicación. Si se parte de esta premisa, lo público no solo representa el orden, sino que busca permear ideológicamente a quien fuese el receptor directo o indirecto. Para Botero (2006) este tipo de comunicación tiene por finalidad poner en marcha procesos de concertación social para la movilización, a partir del consenso y el disenso, bajo un norte orientador que es la negociación de propósitos colectivos. La comunicación pública no sólo es un concepto, sino una oportunidad para la construcción democrática de sociedad. Es a través de los flujos informativos y dialógicos entre las organizaciones y sus públicos en diversos entornos que se "designan redes de comunicación masiva, y el tiempo y el espacio reservados en los medios para la atención de temas de preocupación pública general" (McQuail, 1998, p. 136).

De este modo, “la comunicación pública se propone producir y difundir información o mensajes dirigidos a los grandes públicos o audiencias a través de medios masivos tradicionales y de las nuevas tecnologías” (Aguilar, 2017). Por esta razón, se exige que la información o el mensaje sean de interés y signifiquen algo para ciertos segmentos, de ahí que la comunicación en escenarios públicos y reproducida por los medios deba planearse y sujetarse a rasgos como la honestidad, la transparencia y la empatía con los públicos.

La comunicación tanto el sector público como en el privado juega un papel importante debido a que las actividades que llevan a cabo las organizaciones y el discurso institucional que emerge de ellas y se comparte en los medios de comunicación, es cada vez más cuestionada tanto por los medios como por sus públicos. Por lo tanto, la comunicación responsable se emplea en orden de abordar uno de los desafíos más importantes a los que se enfrenta, especialmente, el sector público: "la desconfianza pública" (Liu, Horsley y Yang, 2012).

A tenor de lo anterior, Beauchamp citado por Demers y Lavigne, añaden algunas funciones de la comunicación pública ya que la consideran “el conjunto de fenómenos de producción, tratamiento, difusión y retroacción de la información que refleja, crea y orienta los debates y los temas públicos” (2007, pág. 67). Según su perspectiva, este tipo de comunicación no solo es producto del quehacer mediático, sino que, su erigir puede ser construido por, para y con las empresas, las instituciones, los movimientos sociales, etc., de ahí el punto de partida hacia la comunicación Responsable.

El término Comunicación Responsable ha sido utilizado por algunos estudiosos de este campo para nombrar una dimensión ética de la comunicación. Al respecto, Jaksa y Pritchard (1996) afirman que la comunicación tiene un rol de gran importancia en los asuntos éticos del sector empresarial. Con base en lo anterior, la comunicación responsable emerge como una práctica que favorece la relación estrecha y comprometida de las organizaciones hacia sus públicos, posicionando la transparencia de su quehacer como la base del diálogo que emiten, y en consecuencia, superando las anteriores prácticas de comunicación unilateral (Ferré y Orozco, 2014).

Para Villafañe (2004), comunicar responsablemente también se vincula con la actuación ética por parte de las organizaciones, con el cumplimento cabal de sus compromisos informativos y comunicativos, y el impacto de dichas prácticas en la reputación de las empresas e instituciones. Así, a través de este tipo de comunicación, las organizaciones tienen la oportunidad de establecer una comunicación responsable holística tanto interna como externamente, alineada a la filosofía corporativa, sustentada en la legitimidad de su discurso y enfocada hacia el logro compartido de los objetivos organizacionales.

En la línea de lo argumentado por Serrano et al. (2001), la comunicación en las organizaciones postmodernas trasciende su carácter instrumental por lo que la comunicación no solo se erige como un recurso accesorio para transmitir información con fines comerciales, limitada a construir la imagen y la reputación de la organización, sino que se propicia como la mejor vía para sostener un diálogo interactivo, congruente y sostenido con los públicos. Hoy, ejercer una comunicación pública en entornos corporativos, sociales o políticos implica más que en otros tiempos compromiso ético, empatía y alta consistencia del mensaje que se comunica, permitiendo así escenarios comunicativos más sanos para todos.

La comunicación responsable para Hernández, Rivera y Robles (2019) cuenta con características intrínsecas aplicables a cualquier organización y tipo de comunicación: Honestidad (posibilidad de verificar); Empatía (mostrar respeto por las audiencias); Transparencia (informar acerca de lo que se hace y cómo se hace); Interactividad (dialogar y, considerar al emisor como al receptor en calidad de iguales en cuanto a su importancia en el proceso de retroalimentación); y, Consistencia (evidenciar coherencia discursiva). Como sucede en parte de la comunicación pública, la consolidación de la legitimidad se vale de estos pilares éticos con miras a establecer un constante diálogo organización -de cualquier naturaleza- con sus públicos. Dichos rasgos pueden observarse en el modelo de comunicación responsable en desarrollo que se comparte a continuación:

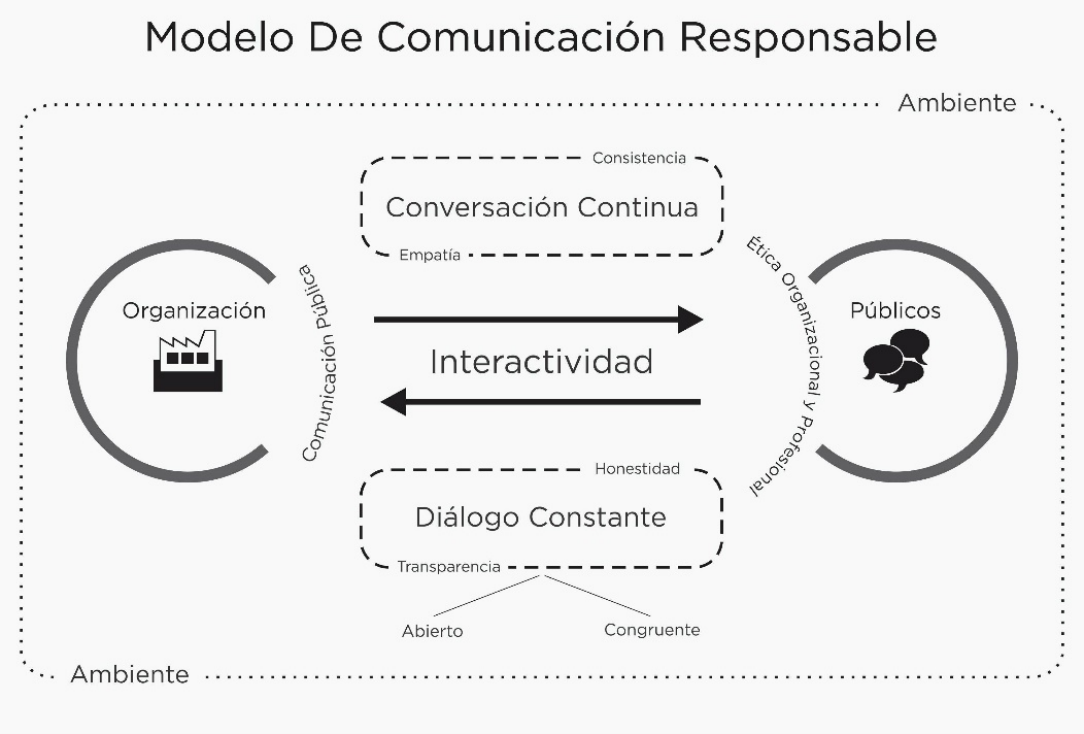


Fig. 1 MCR Hernández-Flores (2019)

Bajo este esquema y en aras de contribuir al campo y fortalecer a la comunicación como una herramienta de partida de la honestidad y la transparencia de las organizaciones, cabe decir que hacer comunicación responsable no es hacer responsabilidad social, aunque en términos generales y en diversos ámbitos se les quiera equiparar o se les confunda. La RS es en definitiva una práctica que llevan a cabo las empresas con fines de contribuir a la mejora de sus entornos sociales próximos y se le sitúa casi siempre en relación a la actividad pro medio ambiente. En este sentido Ramírez (2012) enfatiza que, los indicadores de medición son los valores de la organización y sus condiciones respecto al ambiente de trabajo, el apoyo a la comunidad, la protección del medio ambiente y el marketing responsable. Es decir, se traduce, como ya mencionamos, en las acciones emprendidas por las organizaciones respecto a los contextos y realidades en las que se encuentran inmersas. En contraste, la comunicación responsable no se circunscribe a una o varias acciones, sino que, al ser de naturaleza pública, sus valores trascienden y su aplicabilidad es adaptable a diversas áreas, ya sean

gubernamental, digital, educativa, mercadológica, desde una dimensión ética desde la esencia misma de lo que se comunica desde la organización y para la organización, es su ámbito de acción comunicativa.

Así, cada vez que una organización emite comunicación responsable permite generar nexos directos y duraderos con los receptores y viceversa, de ahí su interactividad y consistencia. Finalmente, Mosquera, Rincón y Gracia (2001) hacen hincapié en el papel del mensaje y los flujos de información ya que por medio de ellos -que emulan los rasgos propuestos por Hernández, Rivera y Robles (2019)- no sólo se otorga uniformidad discursiva y legitimidad, sino que, el accionar derivado de la comunicación responsable brinda la pauta para planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones globales del sistema de información y la estrategia comunicativa global. Como resultado, se concibe una vinculación más sana, trascendente y perdurable con el entorno, visto este como una unidad mayor de incidencia o resultado de relación, ya que la organización es vista, percibida, valorada y reconocida por su ejercicio responsable de la comunicación y sus acciones en congruencia a la misma.

Enfoque y/o metodología de abordaje.

El presente estudio empleó una metodología de carácter cualitativo. Siguiendo la perspectiva de Patton (2005), se dio prioridad a la observación directa del objeto de estudio y a la naturaleza intrínseca de sus datos para la producción de descripciones y la construcción de casos.

Se realizaron siete entrevistas semi-estructuradas con expertos -profesionales e investigadores- en comunicación. La selección de entrevistados se realizó de forma aleatoria mediante la técnica bola de nieve (Naderifar, Goli & Ghaljaie, 2017). Investigadores asociados al proyecto proporcionaron nombres de expertos en las diferentes áreas de la comunicación: corporativa e institucional, política, mercadológica y para el Desarrollo. Se contactó por correo electrónico a aquellos profesionales con experiencia mayor a diez años. El perfil de los participantes se especifica en la Tabla 1.

Experto	Área de Conocimiento	Descripción Académica
1. Dra. Rebeca Arévalo Martínez	Comunicación Organizacional, Liderazgo y Responsabilidad Social	Directora del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada (CICA) y Coordinadora Académica del Doctorado en Investigación de la Comunicación Universidad Anáhuac México-Norte.
2. Mtro. Rafael Hernández García-Cano	Comunicación Política y Derecho a la Información	Presidente de la Asociación Mexicana de Derecho de la Información (AMEDI) Puebla. Profesor Investigador del Departamento de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Iberoamericana Puebla.
3. Dra. Sandra Massoni	Comunicación Enactiva, Comunicación Estratégica y para el Desarrollo	Profesora Investigadora principal del CIUNR y Directora de la Maestría en Comunicación Estratégica de la Facultad de Comunicación y Coordinadora de la Maestría en Comunicación Estratégica de la Universidad Nacional de Rosario, Argentina.
4. Dr. Abraham Nosnik Ostrowiak	Comunicación Productiva, Comunicación	Profesor Investigador del CADEN Facultad de Economía y Negocios. Universidad Anáhuac México-Norte

	Estratégica y Organizacional.	
5. Dr. Carles Pont-Sorribes	Comunicación Política, Comunicación de Crisis y Emergencias	Profesor investigador del Departamento de Comunicación y del grupo de investigación POLCOM. Universitat Pompeu Fabra, Barcelona
6. Dr. Héctor Zacarías	Pedagogía y Periodismo Digital	Responsable de la difusión y movilidad estudiantil en la Unidad Académica Cozumel de la Universidad de Quintana Roo. A su cargo los procesos de Comunicación Social.
7. Dra. Judith Cavazos Arroyo	Marketing Social, Innovación Social y Pedagogía del Consumo.	Creadora de la Red Interdisciplinaria de Innovación para la Transformación Social (RIITS), y profesora-Investigadora en el Centro Interdisciplinario de posgrados de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

Tabla 1. Perfil profesional de expertos participantes en el estudio. Fuente: Autores

Se diseñó un guión de entrevista con dieciséis preguntas orientativas, las cuales se estructuraron en dos secciones (Tabla 2). Un primer grupo de preguntas (1 a 6) exploró aspectos generales relacionados con las percepciones de Comunicación Pública; un segundo grupo (7 a 16), se enfocó en aspectos específicos relacionados con la Comunicación Responsable y su aproximación. El guión de entrevista fue revisado y validado por miembros del grupo de investigación quienes ajustaron la claridad y la precisión de algunos términos y preguntas.

Generales
1. ¿Qué es para usted la comunicación pública? 2. ¿En qué ámbitos se lleva a cabo el ejercicio de la comunicación pública? 3. ¿Qué es lo que desde su *expertise* en comunicación (o su área), debiera atender una organización/institución en función de su comunicación pública? 4. ¿Considera usted que las figuras públicas deben planificar y atender su comunicación pública como parte de las funciones que desempeñan y por qué? 5. ¿Cómo debe anticiparse una organización a un escenario de comunicación pública? 6. ¿Qué aspectos debe atender una organización/institución en función de emitir comunicación pública responsable?
Específicas
7. Cuando usted escucha "comunicación responsable" ¿Qué elementos o situaciones se le vienen a la mente? 8. ¿Cómo podría usted definir el término "comunicación responsable"? 9. ¿Considera usted que la comunicación responsable es parte del eje de responsabilidad social de las organizaciones o de cuál? 10. Desde su punto de vista, ¿qué condiciones son básicas para que se dé una comunicación responsable? 11. En su opinión ¿Qué herramientas debería utilizar la comunicación responsable de las organizaciones para ser más efectiva? 12. ¿Cuáles son los principales obstáculos para que se dé una comunicación responsable? 13. ¿Cómo beneficia la comunicación responsable a una organización/institución? 14. Podría mencionar algunos ejemplos de organizaciones que usted considera hacen comunicación responsable. Mencione alguna estrategia específica que lleve a cabo alguna de ellas y usted considera como responsable. 15. ¿Cuál es su opinión sobre el ejercicio de la comunicación responsable como parte de las prácticas comunicativas de las organizaciones? 16. ¿Cuál de acuerdo a su criterio, debería ser el perfil de un comunicador responsable? (Conocimientos, habilidades, actitudes y valores).

Tabla 2. Guión de entrevista para expertos en comunicación. Fuente: Autores

Investigadores adscritos al proyecto realizaron las entrevistas durante el primer semestre de 2019. Seis entrevistas se hicieron de forma presencial mientras que,

por motivos de distancia, una de las entrevistas se realizó de forma remota (online). Todas las entrevistas fueron grabadas en formato audio y se transcribieron en su totalidad en archivos independientes de trabajo.

Se procedió al análisis de datos siguiendo los pasos propuestos por la Teoría Fundamentada (Glaser & Strauss, 2017). Dos investigadores leyeron de forma individual las entrevistas y con el apoyo del software Atlas. Ti (v.8) identificaron los códigos relacionados con las categorías primarias de análisis. Posterior al análisis individual, los investigadores fusionaron sus observaciones en un solo documento de trabajo. De esta forma se valoraron y discutieron los posibles sesgos. Un segundo nivel de análisis incluyó la construcción de nuevos códigos y categorías. En total se validaron 98 códigos, los cuales se organizaron en núcleos temáticos. Aunque el uso del software facilitó el tratamiento de datos, el análisis se realizó manualmente empleando mapas conceptuales y memos de trabajo.

Principales resultados, reflexiones y conclusiones

A continuación, los resultados relacionados con los objetivos de este trabajo. La presentación de los mismos se estructura en tres núcleos temáticos: 1) Aspectos generales y específicos que definen a la comunicación pública, 2) Percepciones entorno a la comunicación responsable 3) Condiciones básicas para una comunicación responsable. Cada uno de los bloques condensa las ideas generales y los matices acotados por los entrevistados. Al final de la sección se presenta una tabla resumen con las ideas más relevantes.

4.1 Comunicación pública, aspectos generales y específicos

Con relación al objetivo 1, identificar los aspectos generales y específicos que definen la comunicación pública de las organizaciones, el análisis identificó una imagen global del concepto de Comunicación Responsable sostenida en dos elementos clave: la apertura de la comunicación hacia el exterior y las implicaciones de su práctica en la sociedad.

Se identificó un consenso general entre los entrevistados que ubica a la

Comunicación Pública como parte de las prácticas comunicativas e informativas que ejercen las personas, empresas e instituciones con el exterior. Su carácter "público", en ese sentido, se entiende como el interés por transmitir mensajes que se desean posicionar en la esfera pública y que hasta cierto punto son del interés de los ciudadanos.

> "[La CP] tiene que ver con la comunicación que generan [las] organizaciones con cualquiera de sus grupos de interés que están al exterior [...] forma parte de aquello que interesa que se conozca: lo que es, lo que se hace, lo que se desea posicionar [y] genere una visión compartida que ayude a cumplir sus objetivos" (Árevalo-Martínez, Entrevista 1)

> "[La CP] es una comunicación que incide directamente en el ámbito público [...] tiene que ver con asuntos que nos interesan a todos en tanto miembros de una comunidad... es una comunicación que hacemos todos: gobernantes, representantes populares y ciudadanos" (Hernández García, Entrevista 2)

Los expertos atribuyen el carácter público de la comunicación como un deber por parte de las organizaciones el cual, más allá de cualquier obligación normativa, se vincula con la participación y la construcción de sociedades democráticas y diversas. En esta línea, una posible idea condensadora de la Comunicación Pública es su objetivación como ejercicio de derechos y deberes mediante el cual personas y organizaciones participan en la esfera pública, y contribuyen en la construcción de ciudadanía.

> [La CP] se trata de "un derecho de segundo orden; es decir, un derecho que hace posible el ejercicio de otros derechos ciudadanos imprescindibles en una sociedad democrática" (Massoni, Entrevista 3).

> "[E]s toda comunicación, sea de cualquier tipo de medio, público o privado, que responde al derecho de los ciudadanos a ser informados sobre aspectos relevantes" (Zacarías, Entrevista 6)

Diferentes rasgos definen a la comunicación pública. El punto de vista de los expertos permitió identificar al menos tres características: la veracidad de la información que se comunica, el compromiso ético que asumen los emisores de la comunicación y la coherencia en los discursos que se comunican. En esta línea, una opinión general

posiciona a la práctica de la comunicación pública bajo el marco legal, pero también dentro de la planeación estratégica tal como se refiere en el siguiente ejemplo:

> "Actualmente, bajo el marco legal, [CP] serían todas las campañas, promociones e información del quehacer [organizacional] en el que se invierten recursos públicos; sin embargo, se toman también en cuenta todas aquellas solicitudes de información por parte de los ciudadanos en el marco de la transparencia y la rendición de cuentas... Es también la comunicación institucional que permite el manejo adecuado en momentos de crisis, con protocolos institucionales [que le permiten identificar] canales de información, tipos de respuesta y estrategias..."

4.2 Percepciones entorno a la comunicación responsable

Con relación al objetivo 2, el análisis de las percepciones de comunicación responsable, este estudio identificó una asociación del concepto con dos aspectos considerados por los expertos como transversales: la responsabilidad y el compromiso ético y el papel de la comunicación para el posicionamiento de dicha imagen.

> "[La Comunicación Responsable] tiene que preservar la imagen el honor y el buen hacer de la persona pública sin que esto vulnere o traspase la realidad [...] lo mejor es ser transparentes intentar ser ontológicamente responsables en cuanto a la información y sobre todo ser ecuánimes en cuanto lo que digamos cuando haya algún conflicto [...]" (Pont-Sorribes, Entrevista 5)

Desde el punto de vista de los entrevistados, la comunicación responsable debe comprenderse como una responsabilidad intrínseca a las organizaciones, la cual refleje las relaciones que ésta mantiene con sus agremiados. En ese sentido, como recalca Arévalo-Martínez:

> "lo que prevalece [en torno a la Comunicación Responsable] es el tener en el centro a la persona y, a partir de ello, generar todas las comunicaciones y estrategias necesarias para lograr los objetivos de la organización" (Arévalo-Martínez. Entrevista 1]

En esta línea, la Comunicación Responsable comprende diferentes tipos de acciones planeadas en función de los

objetivos y cultura de la organización. No obstante, a diferencia de otras formas de comunicación, ésta se percibe como un esfuerzo permanente que responde a las demandas e intereses que afectan a las organizaciones en su actualidad.

> "La Comunicación Responsable es producción, distribución, uso e intercambio de información que siempre está pendiente y toma en cuenta para funcionar efectivamente las necesidades de terceros, el marco legal y las acciones correctivas que permitan una convivencia pacífica, incluyente y productiva material y culturalmente". (Nosnik, Entrevista 4)

Un apunte reiterativo entre los entrevistados fue la percepción de Comunicación Responsable como un fenómeno holístico, abarcador de distintas actividades y procesos. Dicha reflexión se asoció principalmente con actividades de comunicación externa orientadas a impactar en la reputación e imagen. No obstante, tal como argumentaron los informantes, resulta indispensable diferenciar la comunicación responsable de comunicación de cualquier otro esfuerzo puntual o temporal como pueden ser los programas de comunicación socialmente responsable (CSR).

> "La Comunicación Responsable es holística para la organización y no solamente tiene que ver con programas de comercialización o con un programa temporal, porque los programas de Responsabilidad Social tienen fecha de caducidad, en cambio más bien el esfuerzo de comunicación tiene que permear la cultura organizacional de distintas formas y los empleados y directivos aprenden a manejarla, implícita o explícitamente" (Cavazos y Arroyo, Entrevista 7)

Aunque los entrevistados enfatizaron distintos aspectos relacionados con la comunicación estratégica, estos coincidieron en señalar como rasgo común el papel de la portavocía y el gabinete de comunicación. En esta línea, los entrevistados coincidieron que en orden de emitir responsablemente, las organizaciones requieren de profesionales con capacidad de estar frente a la estructura. El papel de los portavoces no es sólo representar públicamente a una organización. Se trata de una figura clave que refleja la dimensión ética de las organizaciones y sobre la cual recae el

ejercicio de una Comunicación Responsable.

Parafraseando a Arévalo-Martínez (Entrevista 1), el comunicador al frente de las organizaciones debe conocer las estructuras, los elementos psicosociales internos y externos de la misma, así como el contexto de la organización. Asimismo, de tener una actitud positiva, ser creativo y ético con respecto a los valores organizacionales y el marco legal y que tenga la capacidad de generar participación, acuerdos, sinergia y discursos con precisión, credibilidad y certeza para llegar a sus públicos específicos.

4.3 Condiciones básicas para una comunicación responsable

En relación con el objetivo tres, se identificaron tres condiciones básicas las cuales desde el punto de vista de expertos deben regular el quehacer de la Comunicación Responsable.

Proactividad. Las organizaciones deben generar procesos de comunicación desde la proactividad al diálogo. Su comunicación no debe ser un esfuerzo único para atender incidencias y apagar fuegos en situaciones de crisis sino una actividad constante que promueva con anticipación la conciencia y el entendimiento entre las organizaciones y sus públicos.

Transversalidad. La organización deberá trabajar en todos y cada uno de sus procesos de comunicación considerando su naturaleza holística y multidimensionalidad de sus procesos. Es deber de las organizaciones diseñar e implementar planes y estrategias que atraviesen todos sus niveles y estructuras.

Unidad. La comunicación responsable requiere de la participación de los miembros de una organización, así como de los públicos o grupos de interés clave. Para ello, ha de considerar las necesidades de información de sus públicos directos al mismo tiempo que transmitir mensajes que interpelen y adhieran a su causa a la opinión pública.

Ética y transparencia. Las organizaciones deberán sostener su comunicación en dos marcos normativos: su propio código ético y el marco legislativo

en el que se encuentran. Su comunicación deberá apegarse con estricto sentido a dichos ejes y a la transparencia de sus procesos. Deberá evitar la imparcialidad, hacer declaraciones falsas, inconsistente o diseminar rumores. Por el contrario, debería priorizar la transparencia de sus procesos.

Discusión

Esta ponencia ha tenido como objetivo presentar un análisis preliminar de la perspectiva teórico-práctica de expertos como aporte para la construcción de un modelo de Comunicación Responsable. A partir del análisis cualitativo de siete entrevistas con expertos (investigadores y profesionales en comunicación), este estudio identificó a la Comunicación Pública como el marco contextual en el que se produce la Comunicación Responsable en tanto cualidad que refleja los valores y el compromiso ético de instituciones y empresas tanto hacia su interior como a su exterior.

En consonancia con investigaciones anteriores, los resultados de este estudio permiten reflexionar sobre la creciente relevancia de la comunicación como activo intangible de las empresas e instituciones, y de su incorporación en el quehacer organizacional como recurso para gestionar las relaciones con su entorno (Hernández, Sánchez & Mejía, 2010; Hernández & Sánchez, 2018). A este respecto cabe resaltar que, aunque la literatura científica resalta el papel instrumental de esta forma de comunicación (Stříteská, & Bartáková, (2012); López-Vázquez, 2014; Orjuela, 2011), los expertos entrevistados en esta investigación se posicionan desde una mirada crítica y social, desde la cual refrendan a la comunicación pública como un diálogo orientado a construir y fortalecer lazos con la sociedad para incidir en la *construcción democracia y ciudadanía* como un reflejo de la interacción entre el emisor y sus receptores.

Desde el punto de vista de los entrevistados, la Comunicación Responsable emerge como una condición y característica de esa comunicación pública de cualquier tipo de organización en diversos escenarios. En línea con lo argumentado por autores como Ferré y Orozco (2014), Jaksa y Pritchard (1996) y

Villafañe (2004), los expertos perciben la Comunicación Responsable como un compromiso ético que da coherencia a una reputación e imagen promocionada por el branding corporativo y no en el sentido contrario, como algunos especialistas en Responsabilidad Social Corporativa lo han venido argumentado.

En ese sentido, el estudio ha inferido como condicionantes algunos elementos y características que, desde la perspectiva de los expertos, permiten la consolidación de la Comunicación Responsable como un fenómeno real y objetivable. Estos se agrupan en cuatro valores: la proactividad, la transversalidad, la unidad, la ética y la transparencia como rasgos sobresalientes en la construcción del modelo mencionado a priori.

Es así, como este aporte al desarrollo de la disciplina arroja claridad en que la Comunicación Responsable es más que una serie de requisitos para ser analizados por su presencia o ausencia, la Comunicación Responsable es en realidad un modo profundo de crear la dinámica entre los interlocutores, para cualquier ámbito, como lo pueden ser entornos empresariales, comerciales, políticos y evidentemente sociales.

Vale el énfasis a reiterar que Comunicación Responsable, a diferencia de Responsabilidad Social, no está anclada a temas relativos al medio ambiente o rendición de cuentas, que si bien los toca, en realidad propone respeto a las audiencias respecto a la forma y fondo en que se emiten los mensajes y se entabla el diálogo público.

Por lo tanto, aún queda mucho que decir y explorar en este campo por lo que como los autores sugieren, habrá que pasar de las particularidades de la Comunicación Responsable en los diversos entornos en los que puede ser estudiada, a abonar de modo particular a cada uno de ellos para volver al concepto macro y confirmar o refutar los hallazgos generados.

Bibliografía

Aguilar, R (2017). Comunicación pública. Animal Político. Recuperado de: https://www.animalpolitico.com/lo-que-quiso-decir/comunicacion-publica/

Botero, L. (2006). Comunicación Pública, Comunicación Política y Democracia: un cruce de caminos. Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación, 5(9),13-27. [fecha de Consulta 7 de septiembre de 2020]. ISSN: 1692-2522. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4915/491549032001

Demers , F., & Lavigne, A. (enero-junio de 2007). La comunicación pública: una prioridad contemporánea de investigación. Nueva época, 65-87. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/pdf/comso/n8/0188-252X-comso-08-65.pdf

Ferré, C. & Orozco, J. (2011). El diálogo entre empresas de comunicación y sus stakeholders en América y Europa. (2011). Cuadernos de Información. 29(2), 91-104. Retrieved 13 June 2020, from.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. Routledge.

Hernández, G., Rivera, P., Robles, S. (2019). "Comunicación Responsable para la Gobernanza: Documentación del Discurso Institucional del Gabinete de AMLO a raíz de su ejercicio público". *30 Encuentro Nacional AMIC 2019. Hacia una Prospectiva del Campo de la Investigación de la Comunicación en México.* México: UAM XOCHIMILCO.

Hernández-Flores, H.G., Sánchez Reina, J. (2018) Valores Organizacionales y Acciones Comunicativas en Organizaciones Postindustriales en Puebla, México, un estudio de caso de las subjetividades. México: Primera Revista Electrónica en Iberoaméricana Especializada en Comunicación en Razón y Palabra Virtual. Vol. 22. Núm.1_100, ISSN: 1605-4806. http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1140

Hernández-Flores, H. G., Sánchez R. J. Roberto; Mejía C. Alma R. (2010) Cultura Organizacional y postmodernidad. Una nueva revisión a los ejes de la cultura corporativa. Revista Latinoamericana de la Comunicación, No.52; Brasil. ISSN: 1807-3026 https://www.alaic.org/revista/index.php/alaic/article/view/190/19

Jaksa, J., Pritchard, M. (1996). Responsible Communication: Ethical Issues in Business, Industry, and the Professions. Hampton Press: Nueva York

Liu, B., Horsley, J., & Yang, K. (2012). Overcoming Negative Media Coverage: Does Government Communication Matter?. Journal Of Public Administration

Research And Theory, 22(3), 597-621. doi: 10.1093/jopart/mur078

Mcquail, D. (1998). La acción de los medios. Los medios de comunicación y el interés público. Buenos Aires. Amorrortu Editores.

Mosquera, A., Rincón, D., Gracias, M. (2001). La organización basada en los sistemas de información. Opción, 34, 68-85.

Naderifar, M., Goli, H., & Ghaljaie, F. (2017). Snowball sampling: A purposeful method of sampling in qualitative research. Strides in Development of Medical Education, 14(3), 1-6.

Orjuela, S. (2011). La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial. Correspondencias & Análisis, 1, 137-156. Retrieved 12 June 2020, from http://correspondenciasyanalisis.com/pdf/v1/rp/comunicacion_gestion.pdf.

Patton, M.Q. (2005). Qualitative Research. In Encyclopedia of Statistics in Behavioral Science (eds B.S. Everitt and D.C. Howell). doi:10.1002/0470013192.bsa514

Ramírez (2012). Responsabilidad social en los medios de comunicación: ¿utopía o realidad? Algunos pasos a tomar en cuenta para lograr una adecuada gestión. Correspondencias & Análisis, 2, 99-109. DOI: https://doi.org/10.24265/cian.2012.n2.05

Serrano, R, et. al., (2001), La reflexión teórica, en La organización habitable, México, SYG.

Stříteská, M., & Bartáková, K. (2012). ASSESSMENT OF COMMUNICATION OF SOCIALLY RESPONSIBLE ACTIVITIES IN SELECTED COMPANIES. Scipap, 25, 157-167. Retrieved from https://search.proquest.com/openview/db65189f857332f2944d400289d93baa/1?pq-origsite=gscholar&cbl=4413463

Villafañe, J. (2004). La buena reputación. Madrid: Pirámide.

Comunicação Organizacional Inclusiva: para além do estar, pertencer

Comunicación Organizacional Inclusiva: más allá del ser, pertenecer

Inclusive Organizational Communication: beyond being, belonging

Daniela Priscila de Oliveira Veronezi[15]

Tiago Mainieri[16]

Resumen. Este artículo se centra en la comunicación organizacional, apoyándose en un público específico: los sordos. Se parte de la idea de que la inclusión, como práctica social, tiene como prerrequisito la transposición de barreras comunicativas y la viabilidad de interacciones entre sujetos en su diversidad. En Brasil, las personas sordas tienen el derecho, garantizado por la ley, a estar en corporaciones, aunque hay varios problemas que superar. Sin embargo, ser no presupone automáticamente sentirse perteneciente e incluido con ellos. A partir de la investigación bibliográfica y documental, se pretende demostrar, como resultado, que la pertenencia de las personas sordas a organizaciones está impregnada, en esencia, de comunicación y, en este contexto, emerge como un campo de investigación prometedor para el establecimiento de la ciudadanía corporativa.

Palabras Clave: comunicación organizacional; pertenencia; ciudadanía.

Abstract. This article focuses on organizational communication and demonstrates that deaf people's belonging to organizations is permeated by communication and presents itself as a promising study within the scope of corporate citizenship.

[15] Doutoranda em Comunicação pela Universidade Federal de Goiás (UFG). Brasil. E-mail: danielaveronezi@gmail.com.
[16] Pós-doutor pela Universidade Nova de Lisboa (UNL) e pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Professor do Programa de Pós-graduação em Comunicação da UFG. Brasil. E-mail: tiagomainieri@gmail.com.

Keywords: organizational communication; belonging; citizenship.

1 Introdução

A surdez não é uma diversidade recente, ao contrário, coincide com a própria existência da humanidade. No entanto, até a Idade Média, os surdos eram considerados ineducáveis e apenas com a Modernidade (século XVI) essa postura se modificou. Com isso, duas correntes educacionais dissidentes se fortaleceram: a gestualista e a oralista. A primeira defendia a aprendizagem dos surdos com base na língua de sinais, uma vez que a apreensão de conhecimento desses sujeitos ocorre pela visão e não pela audição. Já a segunda acreditava que a educação dos surdos deveria ser desenvolvida do mesmo modo que a dos ouvintes, ou seja, pela oralidade, para que a comunicação entre eles fluísse normalmente (LACERDA, 1998).

Como se pode notar, a dicotomia entre essas correntes tem como base a língua e essa controvérsia ainda rende discussões na contemporaneidade. Com a histórica exclusão dos surdos ao longo dos séculos, esses sujeitos, bem como seus familiares, amigos, profissionais e entusiastas se uniram e constituíram as comunidades surdas. Nessas formações culturais, progressivamente se estabeleceu o orgulho de ser surdo e se passou a rechaçar, veemente, a surdez como deficiência, uma vez que, no âmbito dessas comunidades, é descabida a construção dos parâmetros de normalidade a partir da condição de ser ouvinte, pois não se pode atrelar a apreensão do conhecimento à audição, mas, ao contrário, deve-se respeitar as diferentes formas de aprendizagem.

Assim, enquanto a constituição cognitiva dos ouvintes está fortemente correlacionada à audição, a dos surdos vincula-se especialmente à visão. Nesse sentido, o parâmetro que demarca o delineamento, para efeito dessas comunidades, que difere o surdo do deficiente auditivo é a forma de interação, já que os primeiros se comunicam, principalmente, por meio da língua de sinais, e os segundos, pelas línguas orais, o que corresponde a dizer que são deficientes em comparação aos ouvintes, ao passo que tentam se equipar a eles em sua dialogicidade. No entanto, é importante salientar que no âmbito legislativo, em

pesquisas censitárias ou em outras formas de mensuração, em geral, não há essa subdivisão, considerando-os deficientes auditivos.

Esse esclarecimento é essencial, pois embora se utilize, neste estudo, prioritariamente, o termo "surdo" ou "pessoa surda", por vezes, é necessário o uso da expressão "pessoa com deficiência auditiva", sempre que o primeiro grupo se encontre aglutinado no segundo. Tendo como objeto a comunicação organizacional, esta investigação ampara-se na legislação brasileira, como a Lei nº 8.213/1991 (estabelece os percentuais de pessoas com deficiência a serem contratados pelas organizações), a Lei nº 10.436/2002 (define a Libras como língua oficial no Brasil), a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo e a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (ambas abordam a inclusão e a importância da comunicação nesse processo), entre outras.

Coadunando com a legislação vigente no Brasil, Sassaki (2010) concebe as seis dimensões de acessibilidade das pessoas com deficiência no âmbito corporativo, nas quais inclui a comunicacional e a atitudinal como duas delas, sendo as demais a arquitetônica, a metodológica, a instrumental e a programática. Assim, este estudo, que faz parte dos resultados parciais obtidos com a pesquisa do Programa de Pós-graduação em Comunicação, nível Doutorado, da Universidade Federal de Goiás (UFG), questiona: como a comunicação organizacional inclusiva pode contribuir para que os surdos se sintam parte das corporações? Para responder ao problema de pesquisa foram utilizadas, como metodologia, as pesquisas bibliográfica e documental.

2 A Existência dos Surdos nas Organizações

Em decorrência da Constituição Federal de 1988, surgiram diversas normas jurídicas garantidoras de direitos aos brasileiros. Entre essas, a Lei nº 8.213, que estabelece que as empresas com 100 ou mais empregados devem contar com pessoas com deficiência em seus quadros funcionais. Esses percentuais variam entre 2% e 5%, sendo que nas organizações com 100 a 200 empregados o percentual é de

2%; de 201 a 500, 3%; de 501 a 1.000, 4% e acima de 1.001, 5% (BRASIL, 1991).

Essa Lei contribui para o aumento da presença física dos surdos nas organizações. Entretanto, permanecem barreiras profundas que dificultam a participação no ambiente corporativo, principalmente vinculadas a questões linguísticas e educacionais. Estar nas corporações por força de lei, de modo algum, significa pertencer a elas. Para que isso ocorra na prática, defende-se, neste estudo, a essencialidade de uma concatenação entre comunicação, inclusão, pertencimento e cidadania, como condição de existência desses sujeitos nas organizações.

> A coesão teórica entre cidadania e pertencimento é trabalhada na premissa de que para um indivíduo ser considerado e se sentir de fato cidadão ele deve, primeiramente, sentir-se pertencente socialmente ao seu meio e nele estabelecer relacionamentos. A expressão de ideias é fator que legitima a cidadania. Portanto, ser cidadão pressupõe poder relacionar-se, pressupõe ter voz, poder manifestar opiniões, dialogar, poder comunicar-se (TUZZO; FIGUEIREDO, 2015, p. 23).

O pertencimento está relacionado ao valor que cada sujeito acredita ter perante os que convivem com ele e à diferença que suas contribuições podem ocasionar na vida das pessoas com as quais se relacionam. Se não são dadas aos surdos as condições de leitura de mundo, rompe-se com essa lógica, construindo sujeitos descentrados de sua existência, ou seja, de sua identidade (personalidade), permeados, por sua vez, pelas experiências ouvintes, que não fazem um real sentido a eles. Por isso, para a comunidade surda, a língua de sinais é o grande marco dos direitos adquiridos por esses sujeitos, pois, a partir dela, torna-se possível conquistar outros.

Para Silva (2016, p. 25) "é imprescindível que a linguagem e as variadas formas de comunicação sejam fundamentais na vida dos sujeitos, pois lhes possibilita tocar o mundo, as culturas e os conhecimentos em um tempo-espaço global e são essas distintas formas que vão dando sentido no seu existir". A língua de sinais é a forma natural de aprendizagem dos surdos, mas isso não significa que esses sujeitos não devam estudar o português como segunda língua, ao contrário, como a Libras e a Língua

Portuguesa são os dois idiomas legalmente reconhecidos no país, o bilinguismo tanto para surdos quanto para ouvintes seriam ideais. No entanto, ainda que o conhecimento de ambas as línguas pela sociedade seja essencial para a transposição das barreiras linguísticas, esse idealismo está longe de ser uma realidade no país.

De todo modo, é preciso romper com a exclusão social, pois "[...] a pessoa humana confirma sua existência ao especializar sua experiência, ao eleger/situar seu estar em algum lugar do mundo" (LIMA; CHAVEIRO, 2016, p. 52). Assim, a existência conecta-se diretamente ao pertencimento, tornando-o imprescindível para que os surdos ocupem os seus lugares em toda a vivência social. Por isso, a Libras é o atributo mais importante para que os surdos pertençam a si mesmos e à sociedade, pois "[...] viver impõe ocupar o espaço incessantemente. Isso quer dizer: exercê-lo pela prática, apropriar social e culturalmente dos lugares e matizar as paisagens. Realizar marcas sobre o espaço e internalizar as suas forças inclui, decisivamente, outra operação social: atribuir-lhe significação" (LIMA; CHAVEIRO, 2016, p. 53).

Nesse sentido, vale frisar que "a identificação com o local [...] cria o sentimento de pertencimento [...]" (TUZZO; FIGUEIREDO, 2015, p. 33). Partindo dos surdos no seio das famílias ouvintes, passando pelo sistema educacional e culminando no mercado de trabalho, nota-se que a questão do reconhecimento de si, em primeira instância, perpassa a questão linguística. Assim, com a transgressão dessa etapa, todas as demais são impactadas em um processo sistematizado e os surdos perdem a sua identificação com o local, pois não pertencem à família, tampouco à escola, refugiando-se, muitas vezes, no seio da comunidade surda, local no qual se sentem acolhidos e incluídos.

Essa identificação é imprescindível para a existência dos surdos enquanto cidadãos, bem como para o fortalecimento do seu eu e da sua identidade. No entanto, esse necessário subterfúgio, cujos laços culturais e as identificações se materializam pelas interações, não pode esconder um direito latente: a inclusão dos surdos em todos os espaços da vida. Além da lei que reconhece a Libras como língua oficial, as políticas afirmativas, presentes em normas jurídicas, como a Lei de Cotas, foram criadas para que certas minorias,

como é o caso dos surdos, tenham espaços nas organizações. Com a instituição da Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência, garante-se, legalmente, que o surdo possa ocupar todos os espaços na sociedade e que esta deve se adaptar para que a inclusão aconteça naturalmente.

> Não se pode falar, portanto, na cidadania como um processo acabado e sim como um mecanismo, que pela sua constante renovação, estimula as formas de participação e de conquista de direitos coletivos. Dessa forma, a comunicação entra com uma função vital por externar ideias, posicionamentos, capazes de impulsionar transformações responsáveis pela ampliação da cidadania (MAINIERI, 2010, p. 11).

Nessa perspectiva, correlacionando comunicação, pertencimento, inclusão e cidadania, pode-se dizer que a primeira se encontra no centro dessa rede, pois, sem ela, os surdos não conseguem constituir suas próprias identificações e não se sentem pertencidos e incluídos nos espaços sociais. Sem isso, os direitos de cidadão dos surdos não passam de normativas legais, mas que não alcançam esses sujeitos na prática, pois "o conceito de cidadania vincula-se à construção de identidade e pertencimento social" (TUZZO; FIGUEIREDO, 2015, p. 26). Assim, pode-se dizer que "sem comunicação, não há cidadania" (SIGNATES; MORAES, 2019, p. 24), ratificando a noção de que esse processo de trocas simbólicas é fundamental para a inclusão dos surdos no convívio social e para que esses sujeitos, progressivamente, alcancem a condição de cidadãos.

3 Comunicação Organizacional Inclusiva

A comunicação inclusiva corresponde a existência de uma cultura comunicacional que compreenda e respeite a singularidade identitária dos surdos como condição para que esses sujeitos sejam concebidos como cidadãos no âmbito corporativo e, desse modo, não apenas estejam nas organizações por força de lei, mas se sintam, de fato, pertencidos e incluídos a elas. Ademais, nessa concepção, faz-se necessário considerar a integralidade dos sujeitos, que ao mesmo tempo em que vivenciam as comunicações administrativa e interna, também são alcançados pelas institucionais e, no caso das empresas, pelas mercadológicas. Isso significa dizer que a mesma pessoa surda que compõe o

quadro funcional de dada corporação também participa do seu ambiente externo, juntamente com outros sujeitos surdos presentes no seio social, e essa rede permeia a sociedade em sua complexidade.

Na verdade, as diretrizes comunicacionais devem compor a política organizacional, de modo que a identidade da corporação seja condizente com a imagem que os públicos fazem dela e, ao longo do tempo, essas percepções se convertam em reputação, conferindo credibilidade à organização. Em um mundo altamente conectado, no qual as novas tecnologias ampliaram, sobremaneira, as possibilidades de interação entre as corporações e os seus públicos, o respeito às diferenças e à diversidade ganham novos contornos. Essa maior proximidade entre a organização e os seus públicos, por meio de múltiplas possibilidades comunicativas, faz com que tais concepções se tornem mais evidentes e sejam um diferencial entre os que as praticam e aqueles que as negligenciam.

Os sujeitos, de modo geral, estão mais conscientes dos seus direitos e, no caso dos surdos, foram instituídas, nas últimas décadas, diversas leis que os protegem. Entre essas, como já mencionado, encontram-se a que garante a particularidade linguística desses sujeitos e a que estabelece cotas nas organizações. Ademais, compõem esse rol a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo e a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência, que sacramentam os direitos à inclusão e à cidadania. No bojo dessas normas jurídicas, com exceção da Lei de Cotas, que apenas apresenta os percentuais a serem admitidos pelas corporações, as demais são permeadas pela comunicação. Assim, questiona-se: como a comunicação organizacional inclusiva pode contribuir para que os surdos se sintam parte das corporações?

Para que se possa responder essa questão, defende-se que os surdos devem ser concebidos como públicos das organizações, em um modelo que, ao menos, aproxime-se do "Simétrico de Duas Mãos" (GRUNIG, 2011), que pressupõe equilíbrio entre os interesses da organização e de seus públicos nos relacionamentos estabelecidos. Ainda que a implementação desse modelo seja difícil, a essência das Relações Públicas reside na necessidade de se conhecer os públicos com os quais as organizações se

relacionam e, a partir disso, estabelecer as maneiras mais adequadas e efetivas de se comunicar com eles, oportunizando trocas mútuas e a constituição de uma perspectiva mais humanizada. Assim, os surdos devem estar presentes no plano de comunicação das organizações, com ações que os contemplem e os possibilitem participar da vivência corporativa.

Os surdos sempre estiveram presentes entre os públicos das organizações, mas foram tratados com indiferença nessa conjectura globalizante, que historicamente direcionou a sua comunicação aos ouvintes. No entanto, nos últimos anos, com os direitos assegurados em lei, o contato dos surdos com as corporações vem se intensificando e, assim, esses sujeitos deixam de ser anônimos e distantes das organizações, para se tornar, efetivamente, parte delas. Com o entendimento de que a barreira comunicacional é o principal entrave para a inclusão dos surdos, propõe-se uma atuação mais direcionada dos profissionais desse campo do saber em favor da supressão desses percalços. Não se trata de incluir o surdo a uma cultura à qual ele não pertença, mas de conhecer a cultura que o identifica e a partir de então propor ações inclusivas.

Assim, defende-se que os surdos, com suas particularidades linguísticas, sejam concebidos como públicos das organizações e que os profissionais de comunicação busquem conhecê-los e, mais do que isso, reconhecê-los como sujeitos com os quais se devem estabelecer relacionamentos contínuos e duradouros, tanto no âmbito interno quanto no externo, ou seja, abarcando-os em sua integralidade. Por meio dessas interações e da constituição de uma comunicação organizacional inclusiva, o sentimento de pertencimento dos surdos emerge e a inclusão se torna uma prática social. Por consequência, se os direitos desses sujeitos passam a ser respeitados, ainda que se saiba de todos os percalços enfrentados pelos cidadãos brasileiros e, principalmente, pelas minorias estigmatizadas, caminha-se em direção à edificação da cidadania corporativa.

4 Considerações

A comunicação é fundamental para a inclusão dos surdos nas organizações, ao passo que permeia a essência dessa

condição. Estar nas organizações, por força de lei, de modo algum significa pertencer a elas, ainda que seja um passo fundamental em direção à conquista de direitos desses sujeitos. O sentimento de pertencimento está fortemente atrelado às interações, por isso, é necessário que os surdos sejam reconhecidos como públicos das organizações e que, primeiramente, estas busquem conhecê-los de modo a estabelecer um diálogo efetivo com esses sujeitos, uma vez que eles se comunicam e apreendem o conhecimento de maneira diferente do ouvinte.

No âmbito da comunicação inclusiva, o mesmo sujeito que é público da organização em suas comunicações administrativas e internas também é abarcado nas institucionais e mercadológicas. Por isso, não é possível negligenciar esse público, presente tanto no ambiente interno das organizações quanto no externo. Nessa perspectiva, defende-se que a comunicação inclusiva é essencial para que os surdos se sintam partícipes da organização e exerçam a sua cidadania, visto que as constituições identitárias e culturais que conectam os sujeitos se materializam por meio das interações sociais.

A comunicação inclusiva pode contribuir para que os sujeitos assumam, cada vez mais, uma postura propositiva e procurem, continuamente, intervir em favor da constituição de práticas cidadãs, que fortaleçam os discursos contra-hegemônicos e ressignifiquem as construções sociais com respeito às diferenças. Para tanto, acredita-se que, sem a transposição das barreiras comunicacionais e a viabilização das interações entre os sujeitos em sua diversidade, a construção de uma sociedade equânime, inclusiva e cidadã não se materializa.

Referências

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 5. out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 06 ago. 2020.

_____. Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 26 ago. 2009. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm>. Acesso em: 05 ago. 2020.

_____. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 24 jul. 1991. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8213cons.htm>. Acesso em: 08 ago. 2020.

_____. Lei nº 10.436, de 24 de abril de 2002. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 25 abr. 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10436.htm>. Acesso em: 05 ago. 2020.

_____. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 6 jul. 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm>. Acesso em: 06 ago. 2020.

GRUNIG, J. Definição e Posicionamento das Relações Públicas. In: GRUNIG, J.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

LACERDA, C. B. F. de. Um pouco da história das diferentes abordagens na educação dos surdos. Cad. CEDES, Campinas, v. 19, n. 46, p. 68-80, set. 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-32621998000300007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 20 set. 2020.

LIMA, A.; CHAVEIRO, E. F. Livros nas prateleiras, verbos no chão: aproximações entre geografia, literatura e existência. In: CHAVEIRO, E. F.; CASTORINO, A. B.; BORGES, R. M. R. (Orgs.). Espaço, Sujeito e Existência. Goiânia, GO: Editora da PUC Goiás, 2016, p. 51-67.

MAINIERI, T. A comunicação organizacional na construção da cidadania. In: Anais do XXXIII Congresso Brasileiro de

Ciências da Comunicação (Intercom). Caxias do Sul, RS, 2010.

SASSAKI, R. K. Inclusão: construindo uma sociedade para todos. 8. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2010.

SIGNATES, L.; MORAES, A. A cidadania como comunicação: estudo sobre a especificidade comunicacional do conceito de cidadania. In: SIGNATES, L.; MORAES, A. (Orgs). Cidadania comunicacional: teoria, epistemologia e pesquisa. Goiânia, GO: Gráfica UFG, 2019 (Ebook), p. 14-34.

SILVA, L. G. Linguagens: janelas da imaginação. In: CHAVEIRO, E. F.; CASTORINO, A. B.; BORGES, R. M. R. (Orgs.). Espaço, Sujeito e Existência. Goiânia, GO: Editora da PUC Goiás, 2016, p. 23-31.

TUZZO, S. A.; FIGUEIREDO, L. F. de. A Cidadania e o Pertencimento na Era da "Incompletez". Revista Observatório, Palmas, v. 1, n. 3, p. 23-40, dez. 2015.

De la Agenda-Setting al Frame en la construcción de una estrategia de comunicación organizacional. El caso del lobby de Anfac en España

De la Agenda-Setting a o Frame en la construçao de una estrategia de comunicaçao organizacional. O caso del lobby Anfac en Espanha

From Agenda-Setting to Frame in the construction of the strategy in communication. The case of lobby Anfac in Spain

Leticia Quintana[17]

Antonio Castillo Esparcia [18]

Andrea Moreno Cabanillas[19]

Belén Barroso[20]

Resumen: Este estudio analiza la estrategia de comunicación del lobby de los automóviles en España (Anfac) para conseguir reducir los impuestos del automóvil. Así hacen una campaña de comunicación en la prensa para mejorar su imagen y para obtener apoyo mediático a sus demandas.

Palabras Clave: lobby, relaciones públicas, comunicación política

[17]Leticia Quintana, investigadora del departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad de Málaga, España, leticiaquintanap@gmail.com

[18]Antonio Castillo Esparcia. Catedrático del departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad de Málaga, doctor en Comunicación, España, acastilloe@uma.es.

[19]Andrea Moreno Cabanillas, investigadora de la Universidad de Málaga, España, andrea.morenocabanillas.15@gmail.com

[20]Belén Barroso, investigadora de la Universidad de Málaga, España, mbelenbarroso@gmail.com

Abstract: This research analize the strategie of communication the car lobby in Spain (Anfac) to achieve the reduction of the taxes of the car. Thus it is made a campain of communication in the press to improve their image and to get media suport to their demand.

Key words: lobby, public relations, political communication

Tema central

La sociedad está imbricada de numerosas organizaciones que defienden sus derechos a partir de relaciones de poder (Harris y Moss, 2001; Plowman, Wakefield y Winchel, 2015). Esas relaciones son entre diversos actores políticos con fuerte presencia institucionalizada (partidos políticos), institucionales (poder ejecutivo, legislativo y judicial) y poco institucionalizadas (organizaciones sociales). Todos estos actores sociales planifican, desarrollan y ejecutan estrategias de comunicación para poder participar en la construcción del espacio público. En ese espacio son numerosos los actores que desean participar de una manera episódica o permanente.

Entre las organizaciones sociales, el grado de organización es un factor significativo en la construcción de imágenes sociales ya sea a través de los medios tradicionales (prensa, radio y televisión) pero también con los medios digitales (Ciszek, 2016; DiStaso, McCorkindale y Wright, 2011; Gershon, 2016).

Entre las organizaciones que mantienen mayor comparecencia se manifiesta la patronal de los fabricantes de automóviles (ANFAC), como generadora de gran parte de las comunicaciones patronales. Desde esta singular asociación, se desarrolló durante el año 1995, una estrategia global que abarcaba reuniones periódicas con miembros de la administración, simultáneamente a la exhibición regular, como adjutora, en los medios de comunicación como instrumento de manifestación social que secundaba las intervenciones gubernamentales

Objetivos

Esta propuesta persigue analizar como un tipo de organización poco estudiado (los lobbies) recurren a estrategias de comunicación para alcanzar sus objetivos.

1) conocer cómo se construye una campaña de relaciones públicas como estrategia de lobby

2) analizar qué herramientas se utilizan para conseguir espacios en los medios de comunicación

3) verificar la presencia y los discursos mediáticos en la narrativa del proceso.

Caracterización del estudio o discusión teórica propuesta.

Para aquellos que gestionan el poder político, la prensa escrita sigue siendo un medio de referencia para conocer los procesos comunicativos del ecosistema social (Castillo-Esparcia y Smolak-Lozano, 2013; Verčič, Verčič Tkalac, y Sriramesh, 2015). En el ámbito de la comunicación de los lobbies, las posiciones modulan de la estrategia reactiva a iniciativas de otros lobbies, pero también son frecuentes las acciones proactivas para generar nuevos debates públicos sobre temáticas que no son de resolución necesaria para el poder político (Waters, Burnett, Lamm, Lucas, 2009; Wright y Hinson, 2014)

En este sentido, los medios de comunicación recogen, interpretan, valoran y transmiten informaciones procedentes de las asociaciones sociales, como expresión de las necesidades del ecosistema social. De igual forma, a través del sistema informativo, entre otros mecanismos, el sistema político percibe las peticiones de la sociedad susceptibles de solucionar (Bürger, 2015; Castillo-Esparcia, García-Ponce y Smolak-Lozano, 2013).

El hecho de recurrir a los medios de comunicación permite que los grupos reflejen, de manera pública, sus demandas, con la consiguiente existencia política debido a que la política se manifiesta, cada vez más, como una lucha simbólica en la que cada asociación persigue monopolizar y hacer triunfar su visión del mundo y a impulsar nuevas pretensiones, diligencias que coadyuven a la consecución de la escatología grupal (Castillo-Esparcia, 2009)

Esta comunicación se organiza a través del estudio de caso de una estrategia de comunicación centrada en la prensa de referencia en España como mecanismo de agenda-setting que construir un tema de la agenda política y que recurre al encuadre para proponer, delimitar y acometer la solución más adecuada a ese problema.

Enfoque y/o metodología de abordaje.

Así se analiza la estrategia de lobby de la patronal de los fabricantes de automóviles de España (ANFAC) para conseguir reducirla fiscalidad sobre el automóvil a través de una campaña organizada, sistematizada y que estaba apoyada en el gran poder inversor publicitario del sector automovilístico para conseguir espacios comunicativos.

En este sentido, del análisis de la prensa de referencia en España (El País, El Mundo, ABC, La Vanguardia y El Periódico de Cataluña) durante todo un año se investiga esta estrategia a través del análisis de contenido de todo el espacio redaccional (información, opinión e interpretativo). Así se han analizado las informaciones que han generado los medios, los artículos de opinión invitadas y permanentes, las entrevistas a responsables de Anfac y los artículos editoriales de los diarios analizados. Para ello se recurre a una plantilla de análisis de contenido que tiene como variables el tipo de espacio periodístico (información, opinión, reportaje, editorial), el volumen de espacios generados, las fuentes citadas en los textos (Anfac, dirigentes políticos, sindicatos) y el contenido de las informaciones.

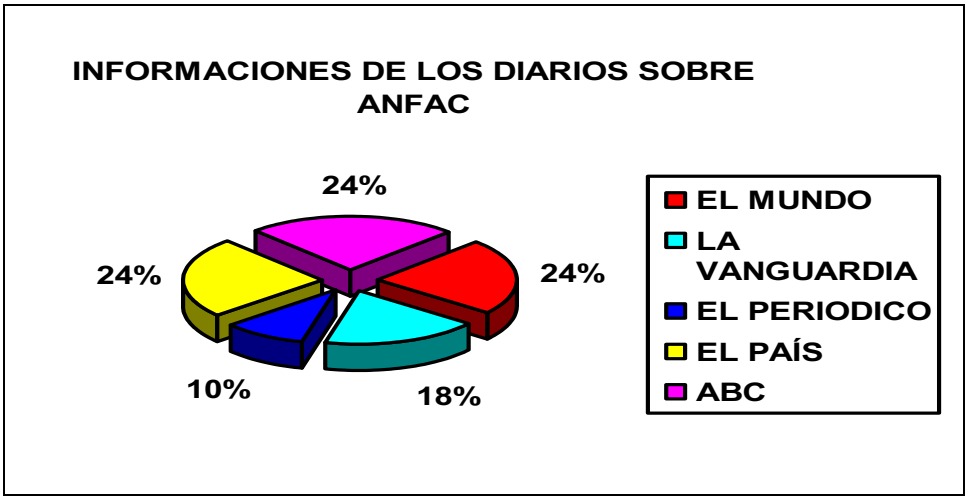
Principales resultados, reflexiones y conclusiones

La estrategia comunicativa se enmarcaba en una presencia cuantitativa y cualitativa, abarcando la práctica totalidad de taxonomías periodísticas (informaciones, reportajes, artículos de opinión, entrevistas, editoriales,...), esto es, de todo el abanico de las técnicas mediáticas de estructuración de los acontecimientos. Una de las premisas básicas que permiten ese acercamiento de las inquietudes patronales al contenido redaccional de los diarios es la influencia de las empresas automovilísticas en la inversión publicitaria, ya que se presenta como el principal sector económico que dedica ingentes aportaciones pecuniarias a la publicidad de los productos que ofrece.

La aparición en los diarios se implementaba de la siguiente manera:

- El País: 25 noticias, un articulo de opinión de Enrique Fernández-Laguilhoat, director general de ANFAC -20.1-, y dos editoriales (“Coches menos caros” -30.12- y “Pulso arriesgado” -8.1-).

- El Periódico con 16 informaciones, una dedicación especial en su Tema del día ("El impuesto de matriculación bajará 5 puntos" -29.12-), una portada ("Regulaciones de empleo en cadena en el automóvil" -19.5-), la entrevista a Carlos Espinosa de los Monteros, presidente de ANFAC -21.5-, y un editorial ("El automóvil, símbolo y síntoma" -15.5-)
- El Mundo que realizó 19 informaciones sobre la cuestión.
- Diario ABC con 20 informaciones, un editorial ("Francia apoya al automóvil" -el 1.10-), un reportaje ("El sector del automóvil languidece tras el Renove II" -2.7-).
- La Vanguardia con 15 informaciones y tres editoriales ("Automóvil y sociedad" -14.5-, "Meses difíciles para la automoción" -20.5- y "La situación de Seat" -28.5-).



En este sentido, los diarios que dedicaron más atención informativa sobre la situación del sector del automóvil (ver gráfico) fueron los tres diarios de Madrid con idéntico porcentaje.

De manera introductoria a la explicación del tipo y forma de la presencia del sector automovilístico sería conveniente repasar y resaltar el listado de los principales anunciantes: Renault (posición tercera), Citroën (cuarta), Seat (quinta), Ford (séptima) y Peugeot (décima). Concretados en los diarios, los principales anunciantes son Volkswagen

Audi -1-, Citroën -2-, Renault -4-, Seat -5-, Fiat -6- y Peugeot Talbot -8-.

Como vemos, entre los diez principales anunciantes de los diarios se muestran seis empresas automovilísticas, con lo que esta situación conlleva de importancia para los ingresos de los diarios. Consecuentemente esta disposición, ¿puede condicionar la aparición de las empresas del automóvil con mayor facilidad que otros grupos de presión?.

El principal argumento al que se recurrió por parte de los fabricantes de coches se concretó en la siguiente concatenación argumentativa: existencia de impuestos muy altos que implica una bajada de ventas y un aumento de los stocks, por lo que se producirán expedientes de regulación de empleo y, consecuentemente, incremento del paro. La solución propuesta por la patronal para atacar el problema que genera esta situación consiste en acometer el obstáculo inicial, pidiéndose una reducción de la fiscalidad que grava al sector.

Su actividad estratégica se realizó de manera coordinada en los diferentes ámbitos sobre los cuales se incidió. Así se apelaba a los medios de comunicación, de forma simultánea a las diligencias sobre aquellas personas, instituciones que tenían competencia en la cuestión. La acción comunicativa sustentaba a esas otras actividades, estructurándose en una serie de etapas:

a) anuncio de la reducción del nivel productivo con noticias como:

- “Las ventas de coches caerán un 3% en el primer semestre, según la patronal” (El País, 30 de junio)
- “Las ventas de automóviles cayeron en el mes de julio tras finalizar el plan Renove” (La Vanguardia, 9 de agosto)
- “Las ventas de coches caen más del 5% de enero a agosto” (El Periódico 7 de septiembre, pg 36).

b) primeras peticiones de disminución de la fiscalidad sobre el sector:

- “Los fabricantes de coches piden bajar la tasa de matriculación y no el IVA” (El País, 17 de mayo)
- “El presidente de Citroën y Peugeot solicita la armonización de la fiscalidad del coche con la UE” (El Periódico, 13 de mayo, pg 25)

- "El director general de Anfac culpa a los altos impuestos de que el mercado no se recupere" (El Mundo, 24 de febrero, pg 64).

c) las consecuencias que sucederán por la no bajada impositiva singularizadas en los expedientes de regulación de trabajo, para presionar al gobierno a través de los trabajadores:

- "Los grandes fabricantes de coches estudian reducir sus inversiones en España" (El País 21 de mayo)
- "Seat y Nissan pactan expedientes de regulación para reducir sus stocks" (El Periódico 23 de mayo)
- "Aumenta el pesimismo entre los fabricantes de automóviles" (El Mundo, 8 de junio, pg 74) en dónde se afirma que "si no se adoptan medidas incentivadoras para la compra de vehículos, las compañías se verán obligadas a realizar nuevos expedientes de regulación de empleo"
- "Caen las ventas de coches y Anfac anuncia regulaciones de empleo si no hay ayudas fiscales" (ABC, 7 de junio, pg 39).

De forma concomitante a las informaciones periódicas del sistema comunicativo acerca de la situación del sector, los fabricantes mantenían reuniones con el ministro de Industria y altos cargos del Ministerio, para seguir presionando sobre la reducción fiscal. Todas las informaciones anteriores perseguían la teleología de ir preparando las actuaciones futuras sobre la Administración, a través de la creación de un clima social sobre las consecuencias que se producirán de no adoptarse las demandas de la patronal.

Entre los hallazgos más relevantes de esta investigación nos encontramos con la construcción de una línea argumentativa en la estrategia con una lógica comunicativa que se inicia con la proposición de una problemática social no perentoria, seguida de numerosas informaciones periodísticas a partir de técnicas de comunicación de Anfac (comunicados de comunicación, ruedas de prensa) que constatan que eso *es una realidad social* que debe ser solucionada a partir de la propuesta de solución señalada por Anfac. Todas estas acciones de comunicación en la prensa, como es necesario en toda acción de lobby, se complementaban con acceso directo a los decisores públicos (Ministros, Secretarios de Estado) o la colaboración con otros lobbies (organizaciones sindicales) que coadyuvan a mostrar que el problema debe

ser solucionado puesto que ha conseguido integrarse en la dinámica política nacional.

En este apartado, hemos podido comprobar cómo se ha elaborado y ejecutado esta estrategia comunicativa de la patronal de los fabricantes de automóviles. Toda esa actividad actuaba como anilla complementaria a otras acciones sobre los centros de decisión política que, en su conjunto, configuraban unas operaciones que perseguían la consecución de un objetivo concreto, como es el caso de una rebaja impositiva.

Ahora bien, cabe preguntarse si la facilidad de acceso a la lógica comunicativa y, consecuentemente, al espacio público era causal o casual. En una situación en la que el sector automovilístico dispone de los instrumentos, técnicas y medios capaces de elaborar diligencias comunicativas de la mayor calidad, esa configuración se presenta como factor esencial de impregnación de las informaciones ofrecidas por los medios. Si además a esta vertiente estrictamente comunicativa se le coadyuva con un importante potencial económico (presencia mayoritaria y hegemónica como el sector con mayor inversión publicitaria), la inclusión de las informaciones provenientes del sector posee un altísimo grado de éxito.

En este sentido, el éxito alcanzado podría llevarnos a una serie de interrogantes: ¿Qué parte del logro viene motivada por la ingente campaña mediática? y ¿El apoyo total de los diarios estuvo motivado por un autoconvencimiento o influyó de manera decisiva el hecho que los fabricantes de automóviles sean los principales inversores publicitarios de los diarios?.

Podemos afirmar que existe una relación directa entre el grado de inversión publicitaria y facilidad de acceso a los medios de comunicación, sin que eso implique necesariamente que existe imperatividad de los grupos, sino que la realidad cotidiana muestra más una negociación entre asociación y medio de comunicación.

Esta propuesta es un claro ejemplo de estrategia de comunicación de un grupo de presión de interés económico que recurre a su privilegiada posición en el mercado publicitario como gran inversor para conseguir espacio periodístico que modula las problemáticas sociales y que propone soluciones en la dinámica política.

Referencias

Bürger, T. (2015). Use of Digital Advocacy by German Non-Profit Foundations on Facebook, *Public Relations Review* 41: 523-525.

Castillo-Esparcia A. (2009). La comunicación de los lobbies en Internet. El ciberactivismo de los think tanks. *Revista Icono 14*, No 15, 193-206.

Castillo-Esparcia, A. y Smolak-Lozano E. (2013), Redes sociales y organizaciones. Modelos de evaluación. (Social Networks and Organizations. Evaluation Models. *Historia y Comunicación Social,* Vol.18, Special Issue: *473-487. Fuente: http://revistas.ucm.es/index.php/HICS/issue/view/2500/showToc*

Castillo-Esparcia, A., García Ponce D., Smolak-Lozano E. (2013). Movimientos sociales y estrategias de comunicación. El caso de 15-M y de Occupy Wall Street (Social Movements and Communication Strategies. Case Studies: 15-M and Occupy Wall Street), *Estudios Sobre El Mensaje Periodistíco*, Vol. 19. No.1. pág.71-89

Ciszek, E.L. (2016). Digital Activism: How Social Media And Dissensus Inform Theory And Practice, *Public Relations Review*, 42, 314-321.

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.

Gershon R.A. (2016). *Digital Media and Innovation. Management and Design. Strategies in Communication*. London: Sage.

Harris, P., & Moss, D. (2001). In search of public affairs: A function in search of an identity. *Journal of Public Affairs*, 1(2), 102–110.

Plowman, K.D., Wakefield R.I. y Winchel B. (2015). Digital Publics: tracking and reaching them, *Public Relations Review*, 41, 272-277.

Verčič, D., Verčič Tkalac A., y Sriramesh K. (2015). Looking for digital in public relations. *Public Relations Review*, 41, 142-152.

Waters, R. D., Burnett, E., Lamm, A., & Lucas, J. (2009). Engaging stakeholders through social networking: How nonprofit organizations are using Facebook. *Public Relations Review, 35, 102–106.*

Wright, D. K., & Hinson, M. D. (2014). An updated examination of social and emerging media use in public relations

practice: A longitudinal analysis between 2006 and 2014. *Public Relations Journal*, 8(2).

¿Evaluación, medición u otros? Prácticas en el sector público y agencias de Costa Rica

Avaliação, medição ou outros? Práticas no setor público e agências da Costa Rica

Evaluation, measurement or something else? Practices in the public sector and agencies in Costa Rica

Diana Acosta Salazar [21]

Resumen: La profesión de las relaciones públicas, y de la comunicación en general, requiere ahora más que nunca aplicar la evaluación y medición de sus resultados, alcance e impacto, práctica que no ha sido habitual en la praxis profesional. Esta situación responde no solo a un tema de responsabilidad frente a presupuestos, sino de transparencia, uso eficiente de recursos y mostrar la eficacia de las propuestas. Esta investigación hace un análisis comparativo de dos estudios de enfoque mixto, sobre las prácticas de evaluación que aplican agencias de relaciones públicas y unidades de comunicación estatales en Costa Rica. Se evidencia como ambos tipos de organización aplican herramientas similares, poseen un grado de desconocimiento importante del tema de evaluación y medición, y lo que se utiliza para obtener resultados o impacto –predominio del monitoreo de prensa con análisis en las agencias y elaboración de informes en las instituciones--, queda lejos de serlo. Las mediciones y otros tipos de dinámicas evaluativas que se muestran en ambos grupos organizacionales quedan en el nivel básico de cuantificaciones de producción, exposición o de distribución de mensajes.

Palabras Clave: Evaluación, medición, sector público.

[21] Diana Acosta Salazar. Docente en Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva e investigadora en el Centro de Investigación en Comunicación, Universidad de Costa Rica, Máster en Comunicación y Mercadeo, Costa Rica, diana.acosta@ucr.ac.cr

Abstract: Comparative analysis of two mixed research approach on evaluation practices of public relations agencies and state communication units. Both types of organization apply similar tools, and show little expertise on the subject.

Key words: Evaluation, measurement, public sector.

Tema central

La evaluación informal, poco precisa o profesional, continúa acaparando las prácticas evaluativas de las acciones y proyectos de comunicación, sin diferencia por tipo de organización, sea institución pública o agencia de relaciones públicas.

Objetivos

Comparar los tipos de controles, seguimiento y evaluación de resultados que realizan las unidades de comunicación en el sector público y en las agencias de relaciones públicas del país.

Determinar el nivel y alcance de las evaluaciones, mediciones u otras acciones de verificación de resultados que predominan en ambos grupos organizacionales.

Caracterización del estudio o discusión teórica propuesta

Esta discusión toma como base dos estudios realizados por la autora. El primero, La cultura de evaluación de las agencias de relaciones públicas en Costa Rica (Acosta, 2018), y el segundo, Mapeo de unidades de comunicación de las instituciones públicas costarricenses (Acosta, 2019), cuyos resultados serían comparados para determinar lo propuesto en los objetivos.

La evaluación es la actividad de la planificación que en menor proporción llega a realizarse. Las causas pueden ser diversas, desde el costo económico que se le atribuye, el desconocimiento sobre las técnicas y metodologías, el mito de que lo intangible que maneja la comunicación no es medible o bien el predominio de prácticas posicionadas como la medición de la cobertura mediática que poco o nada involucra un efecto y menos un impacto. (Cutlip y Center, 2001)

Estos juicios se apoyan también en estudios anteriores (Dozier, 1984;

Lindernmann, 1990; Watson, 1994 citados por Watson y Noble, 2009; y Zerfass, van Ruler y Sriramesh, 2008) realizados entre profesionales y expertos en relaciones públicas –ejecutivos, consultores y académicos--, que demuestran la preferencia por ejercicios no científicos o formales de evaluación. A esto se suma el desconocimiento predominante sobre los métodos y técnicas de evaluación, lo que hacía menos probable su aplicación.

De acuerdo con Wimmer (1996, citado en Acosta, González y Umaña, 2004) "las RRPP siguen utilizando métodos exploratorios o informales, a pesar de que se han desarrollado métodos rigurosos de investigación sociológica" (p.111). Valga decir que el alcance que presenta la profesión se enfoca primordialmente en el cumplimiento de la producción planteada, sin llegar a demostrar el efecto en los públicos o la situación y mucho menos en los objetivos que persigue la organización (Álvarez, 2011).

La literatura muestra cómo la falta de una cultura de evaluación dentro de las organizaciones, que otorgue tanto peso a identificar su desempeño en lo económico como en lo comunicacional, en lo operativo como en lo ambiental o lo social, afecta a la organización en su conjunto, privándola de mejorar y potenciar su desarrollo, como lo indica Comba (2003, citado por Acosta, 2004).

Hoy por hoy las organizaciones están expuestas al escrutinio público dado el acceso a información, la mayor fiscalización del comportamiento institucional y empresarial, y la necesidad que tienen de dar valor a sus operaciones con competencias compatibles con la búsqueda del bien común. Esto obliga a la profesión de relaciones pública a enfocar sus baterías a la transparencia y muestra de eficiencia en sus inversiones y gasto.

Tal como lo señala Wilcox (2010), el deseo de mejora, la necesidad de determinar si las acciones y propuestas han contribuido o no a los propósitos organizacionales y por supuesto si se ha desarrollado un proceso con eficiencia, deberían motivar e impulsar la aplicación de la evaluación.

Lejos de ser una regla general, pero sí una acción muy promovida desde la academia y hartamente impulsada en cualquier proceso que se pretenda como eficiente, tanto en la comunicación en general como en las relaciones públicas se sigue el modelo RACE (por sus siglas en

inglés, Research, Action, Communication and Evaluation) (Marston, 1963, citado en Matilla, 2008) o bien otros nuevos desarrollos derivados de la planificación estratégica aplicada a relaciones públicas (Matilla, 2009; Moss, 2011) e incluso el mismo design thinking como metodología, que igualmente incluyen la evaluación como una etapa clave del ejercicio profesional.

Sin embargo, estudios en diversas latitudes muestran cómo los profesionales de relaciones públicas aplican superficial o esporádicamente acciones evaluativas en sus procesos de trabajo e incluso, existe una resistencia importante al aplicarlas (Watson, 2012).

Como parte de los esfuerzos por impulsar la evaluación, Walter Lindenmann en los noventa, definió tres etapas de evaluación: output, outtake y outcome, utilizadas casi de manera general en muchos países (Lindenmann, 2006, citado por Watson, 2012). Estas etapas son una base reconocida para establecer las mediciones (sean de producción, exposición, de conciencia-retención-actitudes, o de acción) y que se alinean con lo señalado luego por la Asociación Internacional para la Medición y Evaluación de las Comunicaciones (AMEC) [por sus siglas en inglés] sobre los Principios de Barcelona, para definir el nivel de las acciones en la profesión, sea un nivel básico (output), intermedio (outtake) o avanzado (outcome) de resultados o de impacto alcanzados (AMEC, 2011).

Igualmente en Europa, el European Communication Monitor (2010) reporta que la evaluación continua siendo una práctica poco habitual en los países europeos por parte de profesionales de las relaciones públicas, quienes utilizan el seguimiento de medios, seguido del uso de internet/intranet y solo un cuarto evalúa impactos financieros en los objetivos estratégicos o en los intangibles (Álvarez, 2011).

El estudio de Starcic y Jakipovic (2016) encontró la misma situación en Croacia, donde los participantes miden la efectividad de la comunicación mayoritariamente a través de redes sociales, seguido de recortes de prensa y solo un cuarto de ellos miden los cambios en actitudes y comportamiento.

Evaluación o medición

"Sin evaluación no hay mejora, sin una adecuada valoración de lo realizado

> –en qué, en cómo y en cuánto—es probable que la medida sea la percepción y el instinto, que pueden fácilmente engañar" (Acosta, 2018, pág.11).

La diferencia entre evaluar y medir puede clarificar un poco el panorama de las prácticas estudiadas. Álvarez (2011 con base en Olivieira, 2002; Castro Lopes y Grandi, 2009; Watson, 2001) define la evaluación como "la etapa del proceso de planificación que verifica el desempeño de un plan previamente establecido y que ocurre a lo largo de su implementación, en busca de posibles ajustes" (p. 74).

Coinciden esta línea conceptual otros autores como Cutlip, Center & Broom (2001, apoyados en Rossi & Freeman, 1993) ya que establecen que la evaluación es "la aplicación sistemática de procedimientos de investigación de las ciencias sociales para evaluar la conceptualización, diseño, implantación y utilidad de los programas de intervención social" (p. 515). Se rescata así que tanto es la evaluación una etapa de la planificación como que esta se desarrolla a lo largo del proceso.

Tal como lo señala González (2005, citado por Acosta 2018) la evaluación es una acción transversal, lo que implica que debe contemplarse a lo largo de la vida de todo proyecto o programa, de manera que actúe como una herramienta de trabajo y de aprendizaje para la mejora.

En la línea de los alcances de la evaluación, Lindenmann (1997, citado por Wilcox et al. 2010) propone tres niveles de evaluación: básico –que incluye la distribución y exposición de los mensajes en medios--; intermedio –que mide concienciación, comprensión y retención del mensaje--, y avanzado, que verifica los cambios de actitud, opiniones y comportamiento. La propuesta reconoce alcances según el esfuerzo comunicativo y el efecto logrado, y se relaciona con un cálculo propio de los indicadores, clasificados en cumplimiento, efecto-resultado, e impacto.

Este modo de operar la evaluación en comunicación permite que, en el proceso, se revisen los avances contra los objetivos, se realicen los ajustes cuando se ve que no está funcionando alguna táctica, y se sistematicen los cambios para poder adecuar los objetivos a nuevas condiciones. Esto es parte del éxito que tiene el monitoreo en las redes sociales durante procesos de campañas, pues frente a reacciones negativas o desvíos se puede

reajustar oportunamente el mensaje, el diseño, la frecuencia, o bien la respuesta a los comentarios.

La medición por su parte, "es una manera de dar a una actividad una dimensión precisa, generalmente por la comparación con algunos estándares, usualmente dados de una manera cuantificable o numérica" (Dictionary of Public Relations, Measurement and Research, 2013).

En esta misma línea, Irazu (2002 citado por Alvarez, 2011) define la medición como "proporcionar y comparar una cosa con otra" (p. 5) lo que la relaciona con el uso de la estadística para obtener datos numéricos.

Muchas organizaciones utilizan los conocidos Indicadores Clave de Desempeño (KPIs por sus siglas en inglés) para determinar el cumplimiento según planificación, y estos se utilizan también en muchas de las actividades de comunicación. Para el caso específico de comunicación, los KPI se toman como un outtake –o sea un nivel intermedio de resultados-- ya que son "datos que proveen evidencia del desempeño de una campaña contra criterios preacordados como ventas, número de solicitudes, cliqueos, comentarios, visitantes, etc." (Dictionary of Public Relations, Measurement and Research, 2013, p. 16).

Otros tipos de medición se han dispuesto por parte de expertos y académicos para alcanzar la precisión del resultado obtenido en comunicación y su alcance. Este es el caso de las propuestas por Wilcox (2010) con la medición de la producción (lo producido), la de exposición (apariciones medios, visitas internet, equivalencia publicitaria, seguimiento de medios, comunicados versus publicaciones, solicitudes de información, coste por persona, asistencia de público); de concienciación (lo recibió, está consciente, lo ha comprendido, retenido); de actitud (diferencias de opinión entre antes y después), y medición de la acción del público (efectos, consecuencias).

Igualmente se han desarrollado diversos modelos que pueden clasificarse como evaluaciones o mediciones dependiendo específicamente de la profundidad de los efectos que se busca establecer, y del tipo de técnicas de investigación aplicadas.

Este es el caso de auditorías de comunicación (Álvarez, 2011; Matilla, 2008), modelos integrales como el

Yardstick o Regla de Efectividad (Lindenmann, 1993, citado por Watson & Noble, 2009) que plantean mediciones según nivel de complejidad y alcance de los resultados y acorde con los objetivos planteados; el modelo Piramidal de Investigación de Relaciones Públicas de Macnamara (2001, citado por Watson & Noble, 2009) que plantea los niveles mencionados de inputs, outputs, outtakes y outcomes, que van integrando acciones de comunicación de la estrategia, vinculados con metodologías de medición específicas para cada etapa y nivel (Acosta, 2018, p.15).

También existen otras mediciones apoyadas en recursos metodológicos de corte publicitario que apuntan a la medición de la exposición de marca, que suman herramientas y métricas de Internet y redes sociales. Entre estas se suma el Retorno de Inversión (ROI, Return Of Investment, por sus siglas en inglés), que igualmente es utilizado en las relaciones públicas con la intención de determinar si la acción en comunicación tuvo un efecto en los objetivos del negocio. El ROI sin embargo, utiliza un cálculo que puede provenir de equivalencias publicitarias para medir el beneficio de una cobertura periodística utilizando valores publicitarios del medio –sea de espacio, ubicación, tiempo, horario, etc.--, que ya han sido rechazadas en relaciones públicas porque no reflejan el valor aportado por la profesión. También el ROI es derivado de fórmulas que trabajan con el ingreso, gasto y costo de la campaña de comunicación. De igual forma este cálculo es desacreditado por diversos autores, entre ellos Zerfass, Vercic y Volk (2016) por querer determinar el impacto de la comunicación mediante fórmulas financieras.

Enfoque y/o metodología de abordaje.

El enfoque de esta ponencia es mixto, pues el primer estudio sobre la cultura se desarrolló con técnicas cualitativas –con 13 entrevistas a dueños/gerentes de agencias--y cuantitativas –encuesta aplicada a los 75 ejecutivos de las agencias que entraron en la muestra--. Se realizó una triangulación de datos para resguardar la credibilidad del proceso investigativo y se utilizó la estadística descriptiva y el análisis temático como técnicas para el análisis de datos. En el segundo estudio, el mapeo de unidades del sector público, se hizo con enfoque cuantitativo, aplicando un

cuestionario a una muestra de 43 instituciones con departamento de comunicación. Las investigaciones en ambos casos fueron exploratorias descriptivas, pues no se han realizado estudios de esa naturaleza ni en esos sectores en el país, y ambos detallan las características de las prácticas evaluativas.

Principales resultados, reflexiones y conclusiones

Demostrar la efectividad del negocio o del uso de los recursos públicos no es solo un asunto de auditorías y contabilidad. Controlar el desempeño de lo planteado, hacer un uso eficiente de presupuestos y mostrar los resultados y efectos alcanzados según la promesa de la planificación, es un tema que concierne a lo privado, como a lo público, a lo grande como a lo pequeño, a la comunicación y las relaciones públicas tanto como cualquier otra área de una organización. La evaluación y la medición son las acciones más fehacientes de que se disponen en un proceso de planificación para dar cuenta del desempeño.

Los resultados de esta investigación muestran el camino que se ha recorrido en los dos tipos de estructuras indicados: agencias e instituciones públicas, y dentro de lo más relevante con respecto al tema central propuesto, es que ambos tipo de organización aplican metodologías o dinámicas de evaluación/medición muy similares, e igualmente las respuestas señalan un importante grado de desconocimiento con respecto a la evaluación, la medición y lo que no corresponde con ninguna de ellas.

Comparando sus actuaciones con respecto a la evaluación o medición, un poco más de la mitad de agencias indican que siempre hacen evaluación al final para determinar impacto (59.7%) versus 65.1% de las entidades públicas que realiza evaluación al finalizar sus proyectos de comunicación. En ambos casos queda la incógnita de cómo reportan resultados o efectos aquellas agencias o unidades que no la realizan, sea para clientes o bien para autoridades gubernamentales.

En el caso del seguimiento y control, las agencias utilizan en mayor porcentaje (45.8%) el reporte de publicity con análisis de cobertura, en segundo lugar los indicadores de cumplimiento (20.8%)

seguido en tercer lugar por el análisis de contenido de redes sociales (15.3%). En cuanto a las unidades de comunicación estatales, las mediciones de interacción y comentarios en las redes ocupan el primer lugar (90.7%), seguido del monitoreo y análisis de medios (74.4%) y en tercer lugar el cumplimiento de indicadores.

Como vemos, las elecciones son las mismas pero en diferente orden, esto puede deberse a que, en el caso de las agencias, los medios tradicionales (off line) son más fáciles de cuantificar en cuanto a retorno (ROI) además de que en algunas de ellas, hay remuneraciones adicionales por la cobertura lograda.

En cuanto a las instituciones públicas, si bien los medios tradicionales son muy relevantes, el ROI no sería de interés, sino más bien la cantidad de cobertura y si fue negativa, positiva o neutra. Además, las redes sociales, como mecanismos de interacción con la ciudadanía, resultan un mecanismo muy importante para llevar el "pulso" de la aceptación o no del público con respecto a medidas, cambios o resoluciones que se realicen en el Estado. En cuanto a los indicadores, su nivel de importancia para las agencias podría residir en que estos sostienen muchas de las mediciones de cumplimiento que se hacen para los clientes, mientras que para las instituciones, resulta menos relevante cumplir con aspectos de eficiencia versus medir la proyección pública y la aceptación de decisiones gubernamentales.

En ambos grupos, la opción de sondeos en línea, que sería un básico de evaluación, se seleccionó en 4.2% para las agencias y en 4.7% para las instituciones públicas, lo cual muestra una baja selección para mecanismos que sí constituyen evaluación, sea para avance o resultados.

Un aspecto que llamó la atención entre uno y otro grupo fue la diferencia de herramientas de evaluación para el propósito de obtener resultados o impacto o bien hacer sus respectivos informes de resultados. En el caso de las agencias dicen que el monitoreo de prensa con análisis (54.2%) es lo más más utilizado en sus informes versus las unidades de instituciones públicas que mencionan los informes mismos como tipos de evaluación/valoración de resultados (21.4%) que se iguala en porcentaje con indicadores y objetivos. En el primer caso, la recurrencia de medición del publicity, monitoreo de prensa o ROI muestra el poco avance en materia evaluativa que tienen

aún los ejecutivos de agencias --- al igual ocurre en países como Croacia, Reino Unido, Estados Unidos y Australia (Starcic & Jakiopovic, 2016; Zerfass,Vercic y Volk, 2016; Raupp, 2008; Watson y Noble, 2009; Watson y Simmons, 2004)--, pues esta medición está descartada en el ámbito internacional porque no refleja el valor de las relaciones públicas. Y en el caso de las instituciones, la selección de los informes en sí misma es una muestra de que la evaluación de resultados está más cimentada en aspectos subjetivos de valoración, y el uso de indicadores y objetivos, partiendo de las respuestas anteriores, igualmente está mayoritariamente aplicado con mediciones de cumplimiento de labores y distribución de mensajes más que evaluaciones formales que determinen la eficiencia del mensaje y de los canales, o bien la comprensión misma del público.

Las mediciones y otros tipos de dinámicas evaluativas que se muestran en ambos grupos organizacionales quedan en el nivel básico (Wilcox y otros, 2010) o de outputs (Lindenmann, 2006, citado por Wilcox, 2010), donde la valoración es más de cuantificaciones de producción, exposición o de distribución de mensajes, con algunos avances hacia un nivel intermedio (outtakes) si se aplica al análisis de contenido de redes sociales en el caso de lo indicado por agencias.

Queda la duda de si los objetivos e indicadores, que ambos grupos seleccionaron, son de efecto o resultado –caso de indicadores--, y si incorporan la evaluación desde su elaboración –caso de los objetivos--.

Contrario a lo expresado por diversos autores (Cutlip, Center & Broom, 2001; Álvarez, 2011; Acosta, 2018, entre otros) el proceso transversal de la evaluación no parece ser una práctica cotidiana en agencias ni en instituciones estatales, aunque sí la medición a través de indicadores de cumplimiento, monitoreo de medios, o bien estadísticas de redes sociales de manera mayoritaria como mecanismos para mostrar cumplimiento, reportar avances y determinar logros de sus acciones. Estas acciones quedarían en el nivel básico y de outputs-outakes, indicados por Lindenmann (1997, citado por Wilcox et al. 2010) e igualmente corresponderían con lo que Wilcox (2010) llama las mediciones de producción y exposición.

Bibliografía

Acosta, D. (2018). La cultura de evaluar en relaciones públicas. Revista Razón y Palabra,

vol. 22, número 103, 2018. Recuperado de

http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp (último acceso: 13/08/2019)

Acosta, D. (2019). Mapeo de unidades de comunicación de las instituciones públicas

costarricenses (Informe final de investigación). Centro de Investigación en Comunicación, Universidad de Costa Rica.

Acosta, D., González, L. y Umaña, S. (2004). *Elaboración de dos guías, una para orientar la*

contratación y otra para evaluar los servicios externos de relaciones públicas, desde la perspectiva de la comunicación estratégica, en las empresas privadas (Tesis de maestría). Universidad Latina de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Álvarez, A. (2011). Medición y evaluación en comunicación. España: Instituto de

Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).

AMEC [International Association for the Measurement and Evaluation of Communications]. (2011). Valid Metrics for PR Measurement: Putting the principles into action. Recuperado de https://amecorg.com/downloads/resource/ValidMetricsFramework7June2011PrintVersion.pdf

AMEC [International Association for the Measurement and Evaluation of Communications]. (2015). Barcelona Principles: Launch of Barcelona Principles 2.0. Recuperado de https://amecorg.com/wp-content/uploads/2015/09/Barcelona-Principles-2.pdf

AMEC [International Association for the Measurement and Evaluation of Communications]. (2018). AMEC´s Integrated Evaluation Framework. Recuperado de https://amecorg.com/amecframework/

Grunig, J. y Hunt, T. (2003). Dirección de Relaciones Públicas. Barcelona: Ediciones Gestión

2000.

Macnamara, J. (2014). Emerging international standards for measurement and evaluation of public relations: a critical analysis. Public Relations Inquiry, 3(1), 7-29.

Matilla, K. (2008). Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas. España: Editorial UOC.

Moss, D. (2011). Public Relations: A managerial perspective. London: Sage.

Raupp, J. (2008). Evaluating Strategic Communications: Theoretical and methodological requirements. En Zerfass, A., Van Ruler, B. y Sriramesh, K. (Eds.), Public Relations Research: European and International Perspectives and Innovations (pp. 179-192). Netherlands: VS VERLAG.

Starčić, E. y Jakopović, H. (2016). Evaluation and Measurement Among Croatian Public Relations Professionals. Communication Management Review, 1(2), 42-59. DOI: 10.22522/cmr20160214

Watson, T. y Simmons, P. (2004). *Public Relations Evaluation –Survey of Australians Practitioners*. Paper preANZCA Conference, Sydney, July, 2004.

Watson, T. y Noble, P. (2009). Evaluating Public Relations (2.ª ed.). United Kingdom: Kogan Page.

Watson, T. (2012). The evolution of public relations measurement and evaluation. Public Relations Review. doi:10.1016/j.pubrev.2011.12.018

Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J. (2010). Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas. Madrid: Pearson Educación.

Zerfass, A., van Ruler, B. & Sriramesh, K. (eds). (2008). Public Relations Research: European and International Perspectives and Innovations. Netherlands: VS VERLAG.

Zerfass, A., Vercic, D.& Volk, S. (Marzo de 2016). Communication evaluation and measurement: Skills, practices and utilization in European organizations. En B. Yook y otros (editores), IPRRC (19° International Public Relations Research Conference). Miami, Florida, USA.

O Ensino de Relações Públicas na Itália

Enseñanza de las relaciones públicas en Italia

Public Relations Teaching in Italy

Lana D'Ávila Campanella [22]

Resumo: Vivemos em cenários globais interculturais e com trocas de informação em tempo real, o que exige qualificação na formação dos futuros profissionais de Relações Públicas e atualização de quem já é egresso, como forma de poder atuar no mercado internacional. Contudo, a pouca literatura traduzida para o português somado a inexpressiva produção científica dedicada a área de Relações Públicas Internacional no Brasil, causa um certo ostracismo a quem se interessa pelo assunto. Vislumbrando auxiliar nessa conjuntura, esse estudo se dedica a atualizar dados averiguados em 2000, por conta da dissertação, sobre o ensino de Relações Públicas na Itália, através de estudo qualitativo com o uso de pesquisas bibliográfica e documental.

Palavras-chave: Relações Públicas, Itália, Teoria, Ensino.

Introdução

A maneira como ocorrem a prática e o ensino de Relações Públicas na Itália foi tema de minha dissertação defendida em 2000 e, reavivado vinte anos depois, da necessidade em atualizar os dados atinentes ao ensino de Relações Públicas como forma de poder repassar na prática docente. Para cumprir com esse objetivo, utilizei uma abordagem qualitativa com uso

19. Profa. Dra. Lana D'Ávila Campanella, Doutora e Pós-Doutora em Comunicação Social (PPGCOM/PUCRS), Brasil, lana.campanella@ufsm.br

de pesquisa bibliográfica e documental, tendo pronto retorno com as instituições italianas, mesmo nesse período pandêmico. Para um melhor entendimento do ensino, apresento um breviário do surgimento da atividade na Itália.

1. Origem e Legislação

Na Itália, a atividade de Relações Públicas surgiu em 1944 por conta da V Armada Americana, ao final da invasão nazista, sendo seu precursor, o oficial italiano Guido de Rossi Del Lion Nero. Ao término da batalha, alguns pioneiros iniciaram a profissão de Relações Públicas de forma orgânica até o final dos anos 40, respondendo pela primeira fase da atividade no país, até então, inexistente. A progressiva evolução da atividade de Relações Públicas, conforme Spinetti (1957), não foi linear e defrontou-se com uma série de obstáculos que tentaram desfigurar sua finalidade.

Cronologicamente, a primeira aparição da atividade de Relações Públicas surgiu com um escritório de imprensa e lobby que atendia a um número reduzido de empresas, em sua maioria estrangeiras, preponderando às americanas e as inglesas. A função de assessoria de imprensa já estava consolidada e muitas organizações utilizavam esses serviços. O lobby também já era exercido e não representava nenhuma novidade. O caráter inovador foi a terminologia "public relation", depois, modificada para "pubbliche relazioni "e, mais tarde, por "relazioni pubbliche "– adotada até hoje. A segunda fase (1955-1970), foi quando a atividade começou a ser conhecida junto ao público externo e quando foi institucionalizada a sigla P.R., hoje, R.P. Obviamente, isso desenvolveu o espírito da nova profissão e favoreceu sua imagem de pequena estrutura dedicada a atividades beneficentes definidas como "mondane" (mundanas).

A primeira agência italiana de Relações Públicas foi fundada em 1961 pelo já citado Aldo Chiappe, tendo como exemplo a líder mundial americana Hill & Khowlton. Quase contemporaneamente, Faccioli (2000) cita um outro fenômeno: a colocação da atividade como instrumento de marketing e de comunicação, em função de dar apoio à propaganda, às promoções e ao merchandising. Somente a partir da metade dos anos 70, a atividade de Relações Públicas começa a adquirir status

de disciplina, dotada de características bem definidas, de instrumentos próprios e de normas precisas.

Com o tempo, a atividade de Relações Públicas ganhou terreno fértil na sociedade industrializada e desenvolveu-se socialmente, evoluindo junto com os discursos democráticos do país, resumindo a razão de sua existência em pressupostos de uma sociedade livre e pluralista; na liberdade de imprensa; na crescente sensibilização do interlocutor junto aos temas: democracia empresarial, consumismo, meio-ambiente, etc. e pela multiplicação dos "controles" diretos e indiretos das atividades empresariais. (FRANCHELLA, 1969)

Na década de 90 a profissão passou a ser notavelmente desenvolvida se comparada aos anos iniciais e adquiriu um perfil cultural e profissional institucionalizado. Muitas empresas – não somente as de grande porte – dispõem de departamentos de Relações Públicas que variam em sua denominação: relazioni pubbliche, relazioni esterne, comunicazione e immagine, etc. Isso ocorre em todo o território nacional, tendo a máxima concentração em Milão, seguido de Roma e Torino.

O profissional de Relações Públicas – seja freelancer, proprietário de agência ou empresa de consultoria, professor universitário ou colaborador de empresas públicas e privadas – aderiu em grande parte, a Federação de Relações Públicas Italiana (FERPI), fundada em 16 de maio de 1970 e fruto da união da Federação Italiana de Relações Públicas (FIRP) e da Federação Italiana de Especialistas em Relações Públicas (FIERP). A federação atua em nível europeu e global fazendo parte da Aliança Global para Relações Públicas e Gerenciamento de Comunicação e da Associação Europeia de Educação e Pesquisa em Relações Públicas (Euprera).

O conceito formulado nos anos 50 por Cutlip (1989, p.17), considerado um dos expoentes americanos em Relações Públicas pelos italianos, considerava como pilares da política de Relações Públicas o comportamento/organização e a comunicação de dupla via (interno/externo): "As Relações Públicas são um instrumento de política empresarial que comunica ao mundo externo uma imagem correta da organização ou de um indivíduo, imagem que deve corresponder a uma efetiva e eficiente realidade em termos de gestão."

A definição de Cutlip (1989) vem ao encontro do slogan adotado pela FERPI, no ano de sua fundação, em 1970: "*Far bene e farlo sapere*", onde "*far bene*" corresponde a um comportamento: claro, honesto e eficaz e "*farlo sapere*" é a própria comunicação (versão da americana "have a sound story to tell and tell it"). Roggero e Setaro (1994, p.26) resumem o que consideram fundamental na atividade de Relações Públicas, caracterizando-a como: "... devem obedecer as regras básicas de comunicação: onde uma comunicação não fundamentada em fatores de clareza, honestidade e responsabilidade perante a realidade, traduz-se automaticamente, em um engano e em desinformação."

Por ser um fenômeno do século XX, a atividade de Relações Públicas surgiu "da necessidade em influenciar o ponto de Vista e as ações dos Públicos". Sendo o objetivo da profissão "informar e influenciar a opinião pública e seus agentes de influência e criar um clima de compreensão recíproca entre a organização e seus públicos (Good will)." (INVERNIZZI, 2001, p. 2). Compartilham desse pensamento Loyd (1987), Majello (1985) e Canilli (1992) quando tratam da essência das Relações Públicas sob a ótica de formar uma imagem positiva da organização e informá-la aos públicos de interesse visando os interesses organizacionais.

As empresas inseridas em um sistema econômico complexo têm as Relações Públicas como catalisadora das relações atuais e potenciais tendo diversos protagonistas (atores) que necessariamente interagem com o sistema interno. Sendo assim, Campanale (1998, p. 29) afirma que o objetivo maior da atividade de Relações Públicas – a matriz filosófica de referimento – é, hoje, "considerar a atividade como um instrumento de desenvolvimento positivo do sistema econômico e propulsor desse desenvolvimento".

2 – O Ensino de Relações Públicas

O sistema de ingresso na universidade italiana é regulamentado pelo o Ministério da Educação, Universidade e Pesquisa (MIUR) e, o Curso de Láurea em Relações Públicas atualmente é ministrado por duas faculdades, o Curso de Comunicação Empresarial e Relações Públicas em IULM (Milano e Feltre) e de Bacharel em Relações Públicas em Udine (Campus de

Gorizia), embora existam alguns cursos técnicos que se ocupem dessa temática.

O Instituto Universitário de Línguas Modernas (IULM) surgiu em 1968 pela iniciativa da Escola Superior de Intérpretes e Tradutores, sob o impulso do senador Carlo Bo e do professor Silvio Baridon, como Instituto Universitário de Línguas Modernas (IULM) com o objetivo de satisfazer as demandas mercadológicas em alento as tendências vigentes. Com o tempo, passou a ser referência nas áreas de Línguas e Comunicação através dos seus três cursos de graduação: Interpretação, Tradução e Estudos Linguísticos e Culturais; Comunicação, Relações Públicas e Publicidade e Artes, turismo e mercados). Sua missão "...é formar profissionais capazes de enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que emergem de cenários internacionais, mas também moldar homens e mulheres conscientes de si mesmos e de seu próprio valor".

O curso de Comunicação Empresarial e Relações Públicas foi pioneiro na área de Relações Públicas na Itália, procurando ao longo dos seus 25 anos de existência, atualizar seu currículo às demandas de mercado, possibilitando aos seus egressos condições de atuar no mercado internacional. O ensino é baseado na integração entre palestras, discussão de casos de negócios, exercícios e laboratórios, além de experiências interculturais e internacionais ministrado por docentes com formação acadêmica e provenientes de experiências no mercado em empresas e agências de comunicação.

O programa do curso engloba o desenvolvimento de habilidades digitais necessárias no ambiente de mídia atual; o domínio de línguas estrangeiras; de habilidades de comunicação pessoal, como redação profissional e de habilidades interculturais para enfrentar a globalização dos processos de comunicação. Os alunos do segundo ano poderão obter um diploma duplo em cooperação com a Dublin Business School ou, para quem ingressou a partir do ano acadêmico de 2019/2020, tem a possibilidade de escolher cursar o curso totalmente em inglês, com currículo simétrico ao curso em italiano

A sede da universidade se inspirou nos campi norte-americanos ao investir em tecnologia avançada e estruturas modernas, projetadas de forma ampla, mas também reunindo espaços de congregação desvelados em: centros de pesquisa,

laboratórios, biblioteca da universidade, restaurante e residência estudantil. Os resultados positivos da base curricular ofertada estão evidenciados no "Relatório Alma Laurea 2018", que revelam dados sobre os egressos: um ano após a graduação, 56% dos formandos estão bem inseridos no mercado e, em igual período 80,4% dos alunos que cursaram pós-graduação estão trabalhando.

A Faculdade de Língua e Literatura Estrangeira de UDINE começou em 1º de novembro de 1978, se tornando conhecida como a única universidade que surgiu na Itália por iniciativa popular que, se mobilizou após o terremoto que devastou a região de Friuli em 1976, coletando 125 mil assinaturas para dar início a um projeto de lei. A Universidade está enraizada na área de Friuli e, em particular, nas duas províncias de Gorizia e Pordenone, com seus respectivos centros multifuncionais, fazendo fronteira com a Eslovênia e sendo um ponto geográfico estratégico para troca de cultura com outros países ao formar profissionais para trabalhar no setor de comunicação com uma riqueza de conhecimentos econômicos, linguísticos e humanísticos.

O curso de graduação em Relações Públicas fornece as habilidades e ferramentas básicas para gerenciar a comunicação e o relacionamento com as partes interessadas em organizações públicas e privadas e tem como objetivo, criar um intercâmbio com Países vizinhos visando a troca de informações entre os profissionais. Sua estrutura curricular fornece ao estudante habilidades básicas em comunicação (corporativa, institucional, pública, social), publicidade, marketing, relações com a mídia e organização de eventos.

O Curso já formou quase três mil graduados e, conforme dados verificados na Pesquisa "Communicators 4.0, perfis, carreiras e habilidades", 68.8% voltariam a se inscrever novamente no curso sendo apontado como pontos fortes do curso (52.2%): a qualidade da oferta educacional, a multidisciplinaridade e o mix de habilidades duras e flexíveis do percurso didático. A pesquisa tinha por objetivo conhecer o tipo de emprego exercido por seus egressos e entender sua trajetória profissional como forma de coletar informações úteis aos cursos. Entre os graduados e especialistas do Curso de Graduação em Relações Públicas da

Universidade de Udine, sede de Gorizia: 91,9% exercem uma atividade remunerada nas áreas de comunicação e marketing, comercial e vendas, recursos humanos.

Considerações

Em vinte anos houveram mudanças a começar pelo Ministério da Educação Italiana que deixou de se chamar Ministério da Universidade e da Pesquisa Científica e Tecnológica - MURST para se denominar como Ministério da Educação, Universidade e Pesquisa (MIUR). No que tange aos cursos de láurea em Relações Públicas, o curso da Universitá di Catania (Campus de Caltanisseta) deixou de existir há alguns anos restando apenas os dois comentados nesse artigo. No entanto, a grade curricular trienal de ambas faculdades não surpreendem, pois continuam a apresentar, disciplinas que tangenciam diretamente com o mercado preparando egressos para atuar além das fronteras italianas.

Referencias

CAMPANALE, Michele. (1998) Strategie per le Pubbliche Relazioni. Milano: Angeli.

CANILLI, Claudia. (1992) Corso di Pubbliche Relazion : obiettivi, strumenti, tecniche. Milano: De Vecchi.

CUTLIP, Scott. (2006) Effective Public Relations. San Diego State University: Pearson.

FACCIOLI, Franca. (2000) Comunicazione Pubblica e Cultura del Servizio: modelli, attori, percorsi. Roma: Carocci.

FERPI – www.ferpi.it (acesso em 24/11/2019)

FRANCHELLA, Alberto Edoardo. (1969) Relazioni Pubbliche: teoria e pratica di una seduzione contemporânea. Milano: Etas Kompass.

INVERNIZZI, A. (1981) Le Relazioni Pubbliche nelle organizzazioni complesse: ricerca sull'evoluzione della professione in Lombardia e sulla collocazione organizzativa nelle grandi imprese. Milano: Angeli.

IULM – https://www.iulm.it/it/home (acesso em 16/04/2020)

LOYD, Peter. (1987) Guida elle Pubbliche Relazioni. Padova: Meb.

MAJELLO, Carlo. (1985) Come fare Relazioni Pubbliche: comunicare per migliorare la própria immagine. Roma: Buffetti.

ROGGERO, Giuseppe e SETARO, Mariateresa. (1994) Teoria e tecnica delle Relazioni Pubbliche. Milano: Lupetti.

SPINETTI, Silvano. (1957) Le Relazioni Pubbliche nella Pubblica Ammninistrazione. Roma: Istituti di Studi Sul Lavoro.

UDINE – http://www.cego.uniud.it (acesso 16/04/2020)

Propuesta de tácticas y herramientas de comunicación en la construcción de imagen corporativa para las empresas de Huancayo.

Proposta de táticas e ferramentas de comunicação na construção da imagem corporativa para empresas em Huancayo.

Proposal of communication tactics and tools in the construction of corporate image for Huancayo companies.

Miguel Ramón Llulluy[23]

Resumen: La comunicación es una herramienta fundamental que permite que las empresas puedan construir una imagen favorable en función a las diferentes actividades que realizan, por ello el estudio es de tipo aplicada, de nivel descriptivo y diseño descriptivo cuyo propósito ha sido describir las tácticas y herramientas de comunicación y su relación en la construcción de imagen corporativa de las empresas de Huancayo, a una muestra de 15 profesionales responsables de comunicación de las empresas se suministró una guía de entrevista, y a una muestra de 225 trabajadores de las 15 empresas se aplicó un cuestionario de percepción de imagen corporativa, para ello se utilizó el estadístico descriptivo en función del tamaño de la muestra si es mayor o menor al 50%, los resultados confirman la hipótesis central, las empresas de Huancayo no utilizan tácticas y herramientas de comunicación que permitan la construcción de imagen corporativa, asimismo, se confirma la segunda hipótesis secundaria el público interno de las empresas de Huancayo tienen una percepción positiva de la imagen corporativa.

[23] Miguel Ramón Llulluy Universidad Nacional del Centro del Perú, Maestro en Comunicación para el Desarrollo. Perú, miki_30_ramon@hotmail.com

Palabras Clave: Táctica, herramienta, imagen

Abstract: Communication is a fundamental tool that allows companies to build a favorable image based on the different activities they carry out, therefore the study is of an applied type, descriptive level and descriptive design whose purpose has been to describe the tactics and tools of communication and its relationship in the construction of the corporate image of Huancayo companies, an interview guide was provided to a sample of 15 professionals responsible for communication of the companies, and a sample of 225 workers from the 15 companies was applied a questionnaire of perception of corporate image, for this the descriptive statistic was used depending on the size of the sample if it is greater or less than 50%, the results confirm the central hypothesis, Huancayo companies do not use tactics and communication tools that allow construction corporate image, likewise, the second secondary hypothesis is confirmed: the public Internal liquor of Huancayo companies have a positive perception of the corporate image.

Keywords: Tactic, tool, image

Tema central

La comunicación es la herramienta fundamental que permite que las empresas puedan construir una imagen positiva si ponen en marcha todas las tácticas y herramientas de comunicación al interno y externo de la organización.

La comunicación es uno de los procesos más importantes y complejos que lleva a cabo el ser humano. Por ello es importante tomar conciencia y asumir el control de lo que comunicamos para ser eficientes (Mánica, 2017)

Las empresas en un mercado competitivo y con públicos cada vez más exigentes deben dar mayor importancia a sus intangibles: identidad, imagen y reputación. Por ello, las acciones realizadas por las empresas deben ser difundidas a través de las tácticas y herramientas de comunicación con la finalidad de construir una imagen corporativa favorable de la organización.

En las empresas podemos plantear políticas, planes, programas y acciones de comunicación que permitan informar al

público las actividades realizadas con la finalidad que la población construya una imagen favorable de las empresas. Entiéndase por imagen, la percepción que tiene el público sobre una organización, es decir la imagen es una variable que es medida por terceros.

La comunicación es importante para las organizaciones, ya sea en el ámbito interno y externo. Las diversas formas, estrategias y tácticas de comunicación permiten construir una imagen favorable de las empresas en la opinión pública.

En un mundo en constante evolución, en la que la competencia por la atención del público es cada vez más feroz, en el que las tecnologías han revolucionado la manera en que nos informamos, aparece la comunicación como una herramienta que construye la identidad corporativa para luego exteriorizarla en imagen y reputación. Además, las redes sociales están contribuyendo de forma extraordinaria a tal efecto catalizador y cada día aparecen más razones por las cuales vale la pena comprometerse (Bernal, Cos y Tarré, 2012:58)

La comunicación es una herramienta fundamental para el logro de los objetivos organizacionales, en la medida que los integrantes de una organización estén informados pueden cumplir a cabalidad sus obligaciones. La comunicación se ha convertido en el tejido intersticial que une cada una de las redes a través de los flujos de comunicación.

> Según, Fernández (2013) "la comunicación podría ser definida como un proceso por medio del cual un emisor y un receptor se interrelacionan. En esta interrelación generalmente tiene lugar un intercambio de información, aunque no es imprescindible que se produzca este intercambio informativo, como ahora veremos"

La práctica adecuada de las tácticas y herramientas de comunicación en una determinada organización permiten a nivel interno que el público esté informado de todas las actividades que realiza la organización y en el aspecto externo permite el reconocimiento de los públicos.

En este sentido, el objetivo del trabajo de investigación ha sido determinar las tácticas y herramientas de comunicación que permiten la construcción de imagen corporativa de las instituciones de Huancayo.

Objetivos.

Objetivo General

Determinar las tácticas y herramientas de comunicación que permiten la construcción de imagen corporativa de las empresas de Huancayo.

Objetivos específicos

Describir las tácticas y herramientas de comunicación que utilizan las empresas de Huancayo.

Analizar la percepción de la imagen corporativa que tiene el público interno de las empresas de Huancayo.

Presentar una propuesta de la práctica de tácticas y herramientas de comunicación que permitan la construcción de imagen corporativa de las empresas de Huancayo.

Caracterización del estudio o discusión teórica propuesta.

Capriotti (2013) "al hablar de imagen corporativa me refiero a aquélla que tienen los públicos acerca de una organización en cuanto entidad como sujeto social"

Asimismo, este autor menciona, que la idea global que tienen de sus productos, sus actividades y su conducta. Muchos autores utilizan otras expresiones para hacer referencia a lo mismo: imagen global, imagen integral, imagen de marca de la empresa, etc. Sin embargo, el problema no es la cantidad de expresiones, sino la utilización que se hace de ellas, y que no siempre se ajustan a lo que realmente es la imagen de una organización.

Desde nuestra perspectiva, la imagen corporativa es uno de los intangibles más importantes que las compañías tienen a su disposición para hacer comprender a sus públicos quiénes son, a qué se dedican y en qué se diferencian de la competencia.

Actualmente es difícil definir qué es la imagen corporativa, ya que prácticamente todo lo que rodea a una empresa o a un producto puede hacer referencia a su imagen. Un problema de la compañía, un nuevo lanzamiento, un público objetivo diferente, puede hacer variar la imagen que se tiene de la misma.

Según, Pintado y Sánchez (2013:18) "la imagen corporativa es una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de esos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo"

Existe basta bibliografía sobre imagen corporativa; sin embargo, existe una idea subyacente de lo que es imagen: una re-presentación de un objeto real, que actúa en sustitución de éste. Pero esta idea de representación ha sido interpretada de manera diferente por mayoría de los autores en el ámbito de la empresa.

Costa (2006:123) "Es la representación mental, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos"

Cees Van Riel (1997) uno de los primeros teóricos de la comunicación corporativa, sostiene que la imagen corporativa: "Es el estado opinión que resume la percepción que un determinado público tiene de una organización a partir de la síntesis de tres puntos básicos: El comportamiento de la organización, su cultura, y su personalidad corporativa".

Táctica de comunicación

La táctica es toda acción o instrumento que la estrategia requiere para desarrollarse, es decir, son los medios por los cuales vamos a poner en marcha una estrategia.

Las tácticas en las relaciones públicas se centran en las diferentes habilidades del "cómo hacerlo" ya que de su correcto diseño depende el éxito de la producción y redacción de materiales de relaciones públicas utilizando las diferentes herramientas que se encuentran a disposición del profesional de comunicación.

Herramienta de comunicación

Son aquellas que utilizan las tecnologías de la información y comunicación como medio para desarrollar capacidades de dialogo, de discusión y debate, de interacción y comunicación. Además, son las diferentes acciones de comunicación que los profesionales de comunicaciones utilizan en su quehacer profesional.

Enfoque y/o metodología de abordaje

El enfoque de investigación es el cuantitativo, el nivel de estudio descriptivo y el tipo de investigación aplicada. A una muestra de 15 profesionales responsables de comunicación de las empresas se suministró una guía de entrevista, y a una

muestra de 225 trabajadores de las 15 empresas se aplicó un cuestionario de percepción de imagen corporativa, para ello se utilizó el estadístico descriptivo en función del tamaño de la muestra si es mayor o menor al 50%, Entre las empresas materia de estudio, que representan al sector educación, salud, comercio, son: Colegios: Claretiano, Andino, Ingeniería, Zárate, San Juan Bosco; clínicas: Cayetano Heredia, Clínica Ortega, Santo Domingo, clínica Salazar; empresas productoras: Sazón Lopesa, Empresa La Grande, Confecciones Poma; empresa panificadoras: Lalos, Moderna, Laredos.

Resultados, reflexiones y conclusiones

Item	fi	%
Realizan políticas de comunicación	0	0
Realizan planes de comunicación	2	13.3
Realizan programas de comunicación	2	13.3
Realizan campañas de comunicación	5	33.4
Realizan acciones de comunicación	6	40
Total	15	100

Tabla 1. Qué tácticas de comunicación realizas como responsable de comunicaciones. Fuente: Archivo Excel de los investigadores

La tabla N° 1 nos muestra que el 0% de los entrevistados manifiesta que no realizan políticas de comunicación, el 13.3% menciona que realizan planes de comunicación, el 13.3% realiza programas de comunicación, el 33.4% realiza campañas de comunicación y el 40%

sostiene que realizan acciones de comunicación.

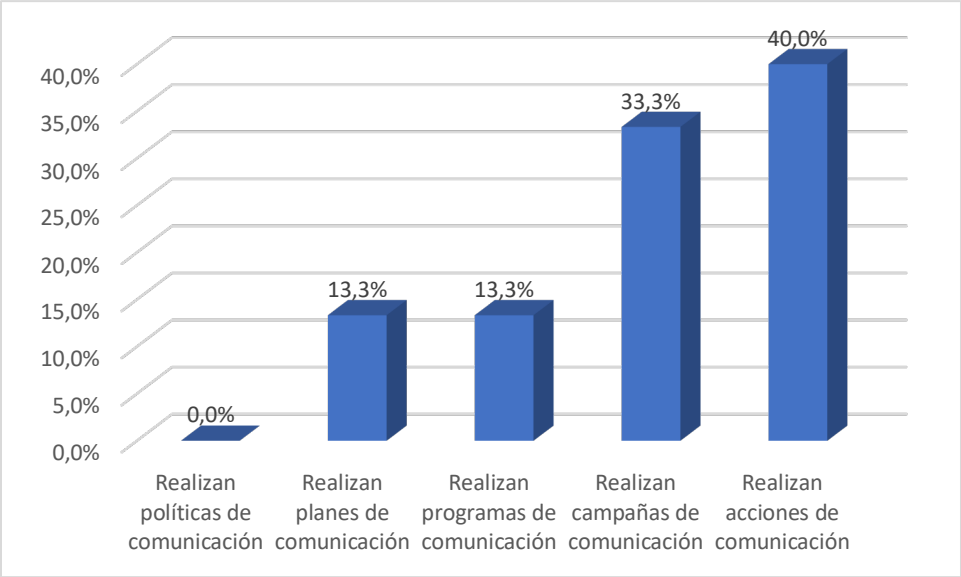


Figura 1: Qué tácticas de comunicación realizas como responsable de comunicaciones.

Item	fi	%
Publicaciones de todo tipo	3	20
Monitoreo de prensa	1	7
Media training	1	7
Nota de prensa	2	13
Rueda de prensa	1	7
Conferencia de prensa	2	13
Actividades de protocolo y ceremonial	5	33
Total	15	100

Tabla 2. Qué herramientas de comunicación realizas como responsable de comunicaciones. Fuente: Archivo Excel de los investigadores

La tabla muestra que el 20% de los entrevistados utilizan herramientas de publicaciones de todo tipo, entre tanto el 13% utiliza como herramienta la conferencia de prensa, así mismo el 7% utiliza herramientas de monitoreo de prensa, media training y rueda de prensa respectivamente, por otro lado, existe un 13% que utiliza herramientas de nota de prensa y un 33% realizan actividades de protocolo y ceremonial.

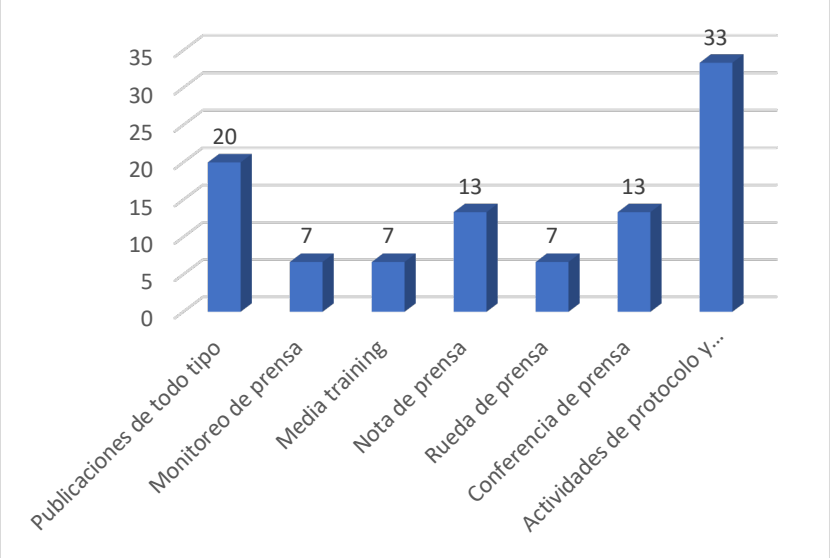


Figura 2: Qué herramientas realizas como responsable de comunicaciones.

Nivel	fi	%
Bueno	118	52.5
Regular	84	37.3
Malo	23	10.2
Total	225	100

Tabla 3. Cómo evalúas la imagen corporativa de tu organización. Fuente: Archivo Excel de los investigadores

En la tabla se puede observar que el 52.5% de los encuestados califica de buena la imagen corporativa de su organización donde labora, entre tanto un 37.3% lo califica de regular la imagen corporativa y solo un 10.2% de ellos desaprueba dicha

imagen dentro de su organización donde labora.

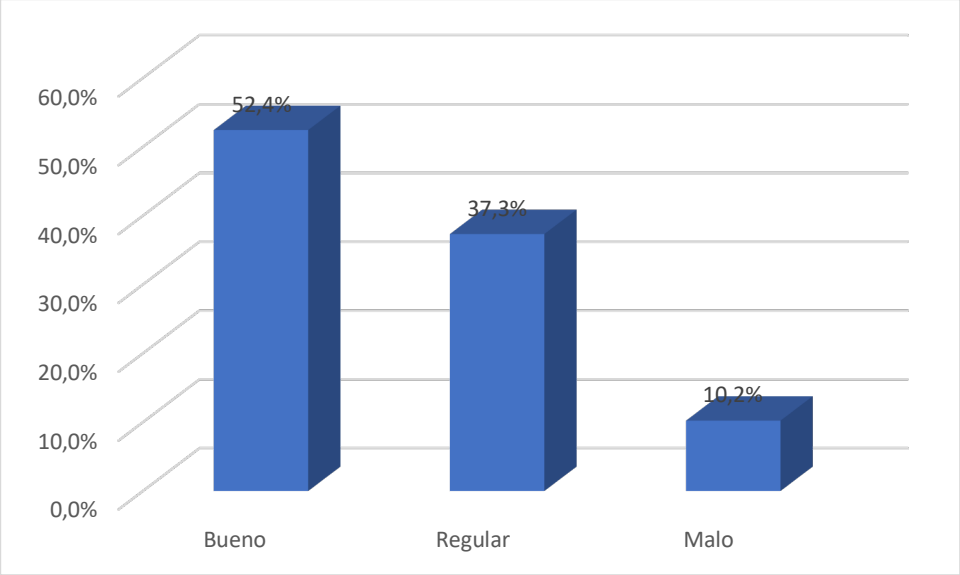


Figura 3: Cómo evalúas la imagen corporativa de tu organización

Hipótesis General

Las empresas de Huancayo no utilizan tácticas y herramientas de comunicación que permitan la construcción de imagen corporativa.

Ho: Las empresas de Huancayo utilizan tácticas y herramientas de comunicación que permitan la construcción de imagen corporativa. n<50%

H1: Las empresas de Huancayo no utilizan tácticas y herramientas de comunicación que permitan la construcción de imagen corporativa.

n>50%

Hipótesis Específica 1

Las empresas de Huancayo no utilizan tácticas y herramientas de comunicación

Ho: Las empresas de Huancayo utilizan tácticas y herramientas de comunicación

n>50%

H1: Las instituciones públicas de Huancayo no utilizan tácticas y herramientas de comunicación.

n<50%

Hipótesis especifica 2

Analizar la percepción de la imagen corporativa que tiene el público interno de las empresas de Huancayo.

El público interno tiene una percepción positiva de la imagen corporativa de las empresas de Huancayo

H0: El público interno no tiene una percepción positiva de la imagen corporativa de las empresas de Huancayo

n<50%

H1: El público interno tiene una percepción positiva de la imagen corporativa de las empresas de Huancayo

n>50%

La hipótesis específica se ratifica, por lo tanto, el público interno tiene una percepción positiva de la imagen corporativa de las empresas de Huancayo

Reflexiones

Los responsables de comunicación de las empresas de Huancayo no realizan tácticas de comunicación, puesto que no tienen conocimiento de la importancia de diseñar una política de comunicación que les permita que la organización posea un lineamiento en materia comunicativa; así mismo, los responsables de comunicación utilizan algunas herramientas de comunicación y no están utilizando la totalidad de herramientas que le permitiría tener mayor notoriedad de las empresas ante la opinión pública y de esa manera se pueda construir una imagen favorable de las empresas.

En relación a la percepción de la imagen que tienen los públicos internos de su organización, podemos inferir que un alto porcentaje de los trabajadores de las empresas tienen un sentido de pertenencia con su organización y por ende su percepción es positiva. Este resultado debe servir para que los trabajadores de las empresas de Huancayo puedan realizar un efecto multiplicador con su entorno a fin de exteriorizar la imagen de sus empresas ante la opinión pública.

La importancia del estudio radica en la presentación de una propuesta de tácticas

y herramientas de comunicación que el responsable de comunicaciones puede utilizar en su ejercicio profesional. (ver en anexos la propuesta)

Conclusiones

El resultado de la investigación concluye que las empresas de Huancayo no utilizan tácticas y herramientas de comunicación que permitan la construcción de imagen corporativa, de lo que podemos inferir que se utilizan algunas herramientas de comunicación y no la totalidad de ellas que existen; este hecho puede ser primero por desconocimiento y segundo, debido a la poca importancia de los empresarios al valor de la comunicación y tercero, muchos de ellos no consideran en su organigrama una Oficina de Comunicaciones.

La práctica de tácticas y herramientas de comunicación es deficiente en las empresas de Huancayo, debido a que se ejecutan acciones de comunicación que siempre se realizan y no se está aplicando otras herramientas de comunicación que pueden ser más asertivas para la construcción de imagen corporativa.

El público interno de las empresas de Huancayo tiene una percepción positiva de la imagen corporativa, de este hecho podemos inferir que el sentido de pertenencia que poseen los trabajadores de sus empresas, los beneficios que reciben por ser parte de la empresa y el trato que reciben de sus superiores generan un sentimiento de identidad con su organización.

Referencias

Alva Saavedra (2013). *La imagen institucional desde una visión integral: hacia un marco teórico y una propuesta conceptual para una metodología de gestión de la reputación corporativa.* Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Bernal, E., Cos, J. y Tarré, X. (2012). Energía Organizacional. España: Profit Editorial.

Arceo, V. J. L. (2003). *Organización, medios y técnicas en relaciones públicas*. Madrid, España: ICIE.

Capriotti, Paul. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. España: IIRP- Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

Cees B.M. Van Riel. (1997) *Comunicación corporativa*. España: Prentice Hall.

Costa, Joan. (2006) *Imagen corporativa en el Siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.

Chompoy, L. (2011). *Comunicación organizacional interna para fortalecer el funcionamiento de la comisión de control cívico de la corrupción.* Quito: Universidad Politécnica Salesiana.

Fernández López, Sergio (2013). *Cómo gestionar la comunicación*. Colombia: Ediciones de la U.

Mánica Zuccolotto, Concepción (2017). *Comunicación corporativa.* México: Trillas

Mejía, L. J. C. (2013). *La guía del community manager*: *Estrategia, táctica y herramientas*. Madrid: Anaya Multimedia.

Pintado Blanco, T. y Sánchez Herrera, J. (2008). *Imagen corporativa: Influencia en la gestión empresarial*. Madrid, España: Editorial ESIC.

Rojas Orduña, Octavio (2008). *Relaciones públicas: La eficacia de la influencia*. Madrid, España: ESIC Editorial.

Rodríguez (2014). *Imagen institucional de la división de familia de la Policía Nacional del Perú-Huancayo*. Lima, Perú: Universidad Nacional San Marcos.

Wilcox, D. L., Cameron, G. T., & Xifra, J. (2012). *Relaciones públicas: Estrategias y tácticas*. Madrid, España: Pearson.

Anexo

Propuesta de tácticas y herramientas de comunicación para las empresas

Existen muchas técnicas y herramientas de comunicación estratégica que se pueden realizar en una organización, con la finalidad de que se administre adecuadamente la comunicación interna y externa.

La práctica adecuada de las técnicas y herramientas de comunicación permiten la construcción de imagen de las organizaciones; en la medida que se administren bien las herramientas de comunicación hará que la organización sea más conocida.

En tal sentido, presentamos algunas tácticas y herramientas y su correcta aplicación

Media training

Herramientas fundamentales que todo responsable de comunicaciones debe tener:

Directorio de medios.

Directorio institucional. –
Calendario cívico institucional.
Gira por los medios
Organización de eventos
Showroom
Jornadas de puertas abiertas
Síntesis de noticias / Clipping
Monitoreo de prensa
Publicity
La nota de prensa
Notas de prensa en internet
Rueda de prensa
Conferencia de prensa:
Desayuno de prensa
Desayuno de trabajo
Enlaces
Dossier de prensa
Brochure
Publirreportaje o suplemento
La carta rectificatoria
Fotografías
Consejos para tener algunas imágenes de los responsables de las organizaciones
Visitas de prensa
Comidas de prensa
Jornadas de puertas abiertas y visitas a fábricas
Actos promocionales
Manual del empleado
Community Manager: gestor de la reputación online

As Relações Públicas Internacionais como instrumento de política externa brasileira: o caso da Declaração de Teerã.

Las Relaciones Públicas Internacionales como instrumento de la política exterior brasileña: el caso de la Declaración de Teherán.

International Public Relations as an instrument of Brazilian foreign policy: the case of the Tehran Declaration.

Guibson Dantas[24]

Resumo: A Declaração de Teerã foi um acordo tripartite assinado por Brasil, Turquia e Irã que buscou regulamentar o enriquecimento de urânio do país persa e consequentemente resolver a celeuma gerada pelo seu programa nuclear. O referido documento, assinado em maio de 2010, acabou por se configurar num marco da política externa "ativa e altiva" empreendida pelo chanceler Celso Amorim nos dois mandatos presidenciais de Luiz Inácio Lula da Silva. Neste artigo, a atuação da comitiva brasileira nesse episódio é analisada sob a ótica das Relações Públicas Internacionais, um processo comunicacional utilizado pelos diplomatas com o objetivo de construir uma imagem pública positiva de seus países perante a opinião pública internacional. Com os resultados, espera-se contribuir para a compreensão do protagonismo alcançado pelo Brasil no cenário internacional no início da década passada.

[24] Professor do curso de Relações Públicas da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Doutor em Ciências da Comunicação pela Universidad de Málaga, Brasil, guibsondantas@gmail.com.

Palavras Chave: Política Externa Brasileira. Relações Públicas Internacionais. Declaração de Teerã.

Resumen: La Declaración de Teherán fue un acuerdo tripartito firmado por Brasil, Turquía e Irán que buscaba regular el enriquecimiento de uranio en el país persa y, en consecuencia, resolver el revuelo generado por su programa nuclear. El referido documento, firmado en mayo de 2010, terminó formando parte de una política exterior "activa y orgullosa" emprendida por el canciller Celso Amorim durante los dos mandatos presidenciales de Luiz Inácio Lula da Silva. En este artículo, el desempeño de la delegación brasileña en este episodio se analiza desde la perspectiva de las Relaciones Públicas Internacionales, un proceso de comunicación utilizado por los diplomáticos con el objetivo de construir una imagen pública positiva de sus países ante la opinión pública internacional. Con los resultados, se espera que contribuya a la comprensión del protagonismo alcanzado por Brasil en el escenario internacional a principios de la última década

Palabras Clave: Política Externa Brasileira. Relações Públicas Internacionais. Declaração de Teerã.

Abstract: The Tehran Declaration was a tripartite agreement signed by Brazil, Turkey and Iran that sought to regulate uranium enrichment in the Persian country and consequently resolve the stir generated by its nuclear program. The referred document, signed in May 2010, ended up being part of a “active and proud” foreign policy undertaken by Chancellor Celso Amorim during the two presidential terms of Luiz Inácio Lula da Silva. In this article, the performance of the Brazilian delegation in this episode is analyzed from the perspective of International Public Relations, a communication process used by diplomats with the aim of building a positive public image of their countries before international public opinion. With the results, it is expected to contribute to the understanding of the protagonism reached by Brazil in the international scenario at the beginning of the last decade.

Key words: Brazilian foreign policy. International Public Relations. Tehran Declaration.

1. Introdução.

A questão nuclear iraniana se converteu num importante cerne de crise diplomática na agenda das potências ocidentais no século XXI. As inúmeras sanções do Conselho de Segurança das Nações Unidas (CSNU) contra a República Islâmica do Irã não lograram interromper os planos de enriquecimento de urânio no país dos aiatolás. Em 2009, por exemplo, a negociação de uma solução pacífica fracassou devido à desconfiança mútua entre as duas partes e a via diplomática parecia já estar esgotada.

Entretanto, naquele momento, a grave crise econômica mundial impediu que o Ocidente empreendesse uma intervenção armada. Além disso, a maioria da população das grandes potências não apoiava o envio de tropas, pois as experiências no Afeganistão (2001) e no Iraque (2003) eram recentes e ainda faziam parte do imaginário popular.

Após várias tentativas fracassadas de negociação e sansões econômicas cada vez mais severas ao Irã, o governo brasileiro enxergou a controvérsia gerada pelo programa nuclear iraniano como uma oportunidade de ganhar visibilidade internacional, pois "o governo Lula sempre se caracterizou – e mais enfaticamente ainda em seus anos finais – por um forte desejo de protagonismo da diplomacia brasileira" (Lampreia, 2014: 82).

A participação do Brasil no processo que culminou na assinatura dos termos da Declaração de Teerã é vista por alguns analistas como positiva (Ricupero, 2017; Vidal, 2013) e outros como negativa (Lampreia, 2014), porém, é indiscutível o êxito da empreitada da diplomacia brasileira no que diz respeito à projeção internacional alcançada naquele período.

Com o objetivo de compreender um pouco mais sobre a atuação do Brasil no cenário internacional no final do segundo mandato do presidente Lula, este trabalho buscou responder, de forma geral, a seguinte questão: sob a ótica das Relações Públicas Internacionais, como se desenvolveu a atuação da chancelaria brasileira nas negociações que culminaram na assinatura da Declaração de Teerã?

A escolha do tema foi norteado pelo interesse do autor pela atuação da política externa brasileira no Oriente Médio e, sobretudo, pelo ineditismo da análise do referido episódio no âmbito das Relações

Públicas Internacionais – subárea das Relações Públicas que faz interface com a área das Relações Internacionais.

Para alcançar os resultados, optou-se por uma construção metodológica focada na pesquisa bibliográfica (Stumpf, 2017) em que foram consultados periódicos, livros e impressos de língua portuguesa e estrangeira para a construção do texto.

Na primeira parte do trabalho fez-se um resumo da história do Irã, desde a Pérsia Antiga até as condições geopolíticas do século XXI para uma melhor compreensão das dificuldades enfrentadas pelas delegação brasileira na elaboração de um documento que fosse aprovado pelo governo do então presidente Mahmoud Ahmadinejad. Já na segunda parte, o conceito e as etapas do processo de Relações Públicas Internacionais são debruçados para, em seguida, serem aplicados na análise da atuação do governo brasileiro nas rodadas de negociação que culminaram na assinatura da Declaração de Teerã.

2. A Declaração de Teerã.

2.1. Da Pérsia ao Irã: um breve olhar sobre a história e pensamento de um país.

O atual Irã é o berço da civilização persa, um grupo indo-europeu que se instalou na Ásia Central há mais de quatro mil anos e que legou à humanidade um importante aporte de conhecimentos no campo científico, jurídico e político.

Antes do século VI a. C., segundo Burns (1970), pouca coisa se conhece a respeito dos Persas. Foi só a partir do ano de 559 a. C, quando Ciro, o Grande (580 – 530 a. C.), tornou-se rei de uma tribo que vivia na parte sul do território onde viviam os persas, que a historiografia antiga passou a narrar com detalhes a trajetória desse povo. Ciro foi um dos homens mais influentes na história da humanidade e precursor de algumas premissas das cartilhas de direitos humanos de nosso tempo. Ao subjugar um povo, por exemplo, ele não o aniquilava, mas o emancipava ao assimilá-lo ao seu império. Clive Irving (apud Carranca & Camargos, 2010: 94) afirma que Ciro mudou a face do mundo civilizado, pois "pela primeira vez, em grande em grande escala, a força era usada para proteger e não para degradar a condição humana".

Durante o reinado de Ciro, a Pérsia urdiu uma complexa rede de relações diplomáticas com outros povos, adquirindo,

assim, conhecimentos sobre navegação, geografia, comércio, engenharia e outras tecnologias da época (Hart, 2013).

Após um período de relativa paz e desenvolvimento no campo intelectual, Ciro foi sucedido por Dario, que demonstrou ter uma grande capacidade de conter rebeliões e unificar o império. Entretanto, após Dario sofrer um revés em 490 a. C., Xerxes herda o trono e inicia uma portentosa operação militar contra os gregos. De acordo com Toniolo (2019), esse fato histórico é considerado por muitos historiadores das relações internacionais como o primeiro "choque de civilizações" (Huntington, 1997) entre o Ocidente e o Oriente.

Com a capitulação de Xerxes para os gregos, a Pérsia entrou num contínuo processo de decadência politica e econômica, o que culminou na invasão do império por Alexandre, o Grande em 334 a. C e posteriormente na fragmentação do seu território, sobretudo quando, séculos depois, o Império Romano a invadiu e a subjugou.

Apesar do esfacelamento político do império, o povo persa conservou a autoimagem de superioridade moral construída desde os tempos de Ciro. Isso ficou claro quando ocorreu a expansão muçulmana no Oriente. A Pérsia foi um grande obstáculo para os árabes, pois além de possuir uma forte identidade nacional, os persas professavam sua própria religião[25]. Adghirm (2014, p. 132) explica que "a reação dos nativos à ocupação foi ambígua, num traço característico dos povos iranianos. Por um lado muitos persas abraçaram o islã. Uns para se beneficiar de privilégios econômicos e fiscais, outros por convicção espiritual sincera".

Isso criou uma forma peculiar de islamismo, como se fosse um segundo advento do próprio islã, obra de um povo que foi islamizado, mas não arabizado (Lewis, 2001). Essa peculiaridade do islã no Irã explica, em parte, o surgimento do islamismo xiita[26], majoritário naquele país e fonte de muitas desavenças históricas com seus vizinhos.

[25] Zoroastrismo: é uma religião fundada na antiga Pérsia pelo profeta Zaratustra, a quem os gregos chamavam de Zoroastro. É considerada como a primeira manifestação de um monoteísmo ético (Boyce, 2002).

[26] A origem do xiismo remonta à disputa acerca de quem seria o califa após a morte do profeta Maomé. Um grupo defendia a realização de uma eleição e o outro sustentava que deveriam respeitar a questão da hereditariedade, ou seja, que o califa deveria ser Ali, primo de Maomé. Este segundo grupo passou a ser chamado de 'Shiat Ali', isto é, 'Partidários de Ali', que originou o termo 'xiita' (Adghirm, 2014).

As tensões entre a política e a religião foram frequentes na história persa, mas ganharam contornos dramáticos a partir do século XX, sobretudo após a Primeira Guerra Mundial, quando a soberania da Pérsia como estado foi ameaçada pelo imperialismo ocidental. Um dos eventos mais emblemáticos nessa época – e que viria a influenciar a trajetória politica iraniana a partir de então – foi a chegada ao poder do Xá Reza Pahlavi[27] por meio de uma intervenção direta da Inglaterra.

A falta de instrução de Reza Pahlavi era compensada pelo orgulho que ele nutria pelo país, o que acabou levando-o a adotar medidas de modernização à exemplo do que Kemal Atatürk realizou na Turquia. Ou seja, desenvolveu um projeto secular, anticlerical, que tornou a Pérsia no país mais aberto e ocidentalizado da região. Fez parte dessa empreitada a mudança do nome do país para Irã – "terra dos arianos" em persa antigo -, com o argumento de que esse nome retrataria melhor a realidade multiétnica da nação.

Entretanto, a Segunda Guerra Mundial mudou o panorama político do Irã, pois sabia-se que, por trás da neutralidade na guerra, o xá era admirador de Hitler e adotava uma politica externa controversa em relação à Inglaterra e União Soviética. Após a invasão de tropas desses dois países com o intento de obter insumos para a guerra (Hourani, 1994), Kapuscinski (2012) afirma que o xá foi imbuído pelo governo inglês a deixar o poder em troca de proteção.

O novo xá, Mohammad Reza Pahlavi, filho de Reza Pahlavi, assume o governo e logo se alinha ao bloco capitalista ocidental. Porém, essa distensão dos conflitos com o Ocidente é interrompida com a chegada de Mohammad Mossadegh, eleito primeiro-ministro em 1951 com uma plataforma de governo nacionalista. Ao defender a nacionalização da exploração do petróleo em território iraniano, Mossadegh desagradou as potências ocidentais e foi deposto por um golpe, como nos conta Toniolo (2019:32):

> "Ao propor ao congresso a nacionalização da companhia, a reação do Ocidente foi tempestiva, de maneira a resultar na imposição de sansões, embargos e na instalação, novamente, da frota britânica no litoral iraniano. Diante

[27] Na verdade o seu verdadeiro nome é Reza Khan. De acordo com Kapuscinski (2012), ele adotou o nome Xá Reza Pahlavi numa tentativa de remontar ao passado, às tradições persas, e disfarçar a falta de legitimidade dinástica.

> da resistência de Mossadegh, uma operação secreta britânico-estadounidense terminou por derrubar o líder e devolver todo poder ao xá. Era a terceira intervenção ocidental no Irã em menos de quarenta anos".

Com a queda de Mossadegh e o restabelecimento do poder pelo xá, o Irã passou a atuar como um verdadeiro satélite dos Estados Unidos na geopolítica da região, ao mesmo tempo em que o abismo social entre pobres e ricos se acentuava nesse período, evidenciado, sobretudo, pela ostentação de riqueza das famílias abastadas ligadas ao governo.

Para conter a revolta popular, o xá cria a SAVAK[28], a temível polícia política que tinha como labuta o controle de todas as atividades sociais da população. Ao longo dos anos, as prisões sumárias e a violência de estado incitou a fúria na população, que multiplicava as manifestações antimonárquicas por todo país. O xá, por sua vez, ignorava a situação ao mesmo tempo que aumentava a brutalidade da repressão militar.

No dia 16 de janeiro de 1979, porém, Mohammad Reza Pahlavi abandona o Irã para duas semanas depois o aiatolá Khomeini chegar a Teerã e iniciar a Revolução Islâmica. Uma das suas primeiras ações foi submeter à população a um referendo sobre o regime político a ser adotado para posteriormente elaborar uma nova constituição. Finalmente, em dezembro do mesmo ano, a nova carta magna cria a República Islâmica do Irã, um modelo absolutista com características únicas no mundo.

2.2. O programa nuclear iraniano e as reações do Ocidente.

Com a instituição de uma teocracia islâmica xiita, as relações entre o Irã e o Ocidente[29] e seus vizinhos sunitas passaram a ser norteadas por uma desconfiança mútua, o que levou o governo Irã a retomar um antigo projeto que visava desenvolver armas nucleares como instrumento de dissuasão na conturbada geopolítica da região.

[28] SAVAK era a polícia secreta, o serviço de segurança interna e o serviço de inteligência criado pelo Xá Mohammad Reza do Irã com a ajuda da Agência Central de Inteligência dos Estados Unidos. A SAVAK operou entre 1957 até 1979, quando a dinastia Pahlavi foi derrubada (Write & Law, 2013).

[29] Um dos episódios mais tocantes que moldou a celeuma entre o Irã e os Estados Unidos foi a invasão da embaixada norte-americana em Teerã, com a tomada de setenta funcionários como reféns.

O programa nuclear iraniano passou a chamar a atenção do Ocidente no ano de 1992 em meio à Guerra do Golfo, quando o Irã firmou um acordo com a Rússia para a conclusão do reator de Bushehr, obra iniciada por Khomeini. É a partir desse fato que surgem os rumores de que o país projetava produzir armas nucleares de forma clandestina.

As primeiras sansões, entretanto, só seriam impostas por conta das supostas ligações do grupo Hezbollah[30] com o Irã – que era acusado de ser um dos países patrocinadores de atos terroristas contra o Estado de Israel. As sansões se multiplicaram e ganharam força no governo de Bill Clinton, que infligiu severos danos à economia e à população iraniana.

Em 2002, o programa nuclear iraniano foi denunciado por um grupo de dissidentes do país no exílio, revelando a existência de instalações que não haviam sido comunicadas à Agência Internacional de Energia Atômica. Foi a partir desse evento que tornou-se público que o país persa caminhava a passos largos na aquisição da tecnologia que o permitiria enriquecer urânio – que serviria para abastecer reatores e armas.

De acordo com estudiosos do tema (Polk, 2012; Lampreia, 2014), depois que o Iraque foi invadido em 2003, os clérigos do Irã estavam convencidos que uma intervenção estrangeira no país seria facilitada caso o país não possuísse armas nucleares. Essa visão foi reforçada com a chegada de Mahmoud Ahmadinejad ao poder em 2005, quando o governo iraniano passou a adotar uma postura mais radical em relação ao seu programa nuclear.

As sanções se multiplicaram contra o Irã sob o governo de Ahmadnejad. Em dezembro de 2006 foram aprovadas várias sanções pelos Estados Unidos e União Europeia após uma inspeção das instalações nucleares iranianas. Em março de 2007 o Conselho de Segurança das Nações Unidas aprovou uma segunda rodada de sanções, com a ampliação da lista de itens bloqueados.

A situação parecia que iria mudar com a eleição de Barak Obama em 2008. No seu discurso de posse, por exemplo, Obama afirmou que "com relação ao mundo muçulmano, nós procuramos avançar em

[30] Hezbollah é uma organização política e paramilitar fundamentalista islâmica xiita sediada no Líbano.

um novo caminho, baseado no interesse mútuo e no respeito mútuo " (Parsi, 2012:9). Entretanto, apesar do otimismo inicial, depois de vários desencontros diplomáticos, Obama acabou prorrogando as sanções impostas ao país persa. O fracasso nas negociações, segundo Toniolo (2019:109), foi o resultado do que ele chama de "cultura profunda do conflito", fruto de trinta anos de inimizade institucionalizada entre os dois países.

2.3. Concepção e assinatura da Declaração de Teerã.

Com o fracasso nas negociações entre o Irã e o grupo chamado de P5+1 (formado por Estados Unidos, Inglaterra, França, Rússia, China e Alemanha) e a consequente radicalização das sanções ao país persa, o programa nuclear iraniano ficou estagnado, ao mesmo tempo que as relações diplomáticas entre as partes continuavam tensas e sujeitas a desdobramentos perigosos.

Foi a partir do final de 2008 que as chancelarias de Brasil e Irã se aproximaram, quando Celso Amorim visitou Teerã já com o objetivo de entender o ponto de vista iraniano sobre a questão nuclear para posteriormente oferecer um plano de cooperação que fosse do interesse dos vários atores internacionais envolvidos. Vale lembrar que Lula e Ahmadinejad já tinham se encontrado em Quito em 2006, por ocasião da posse do presidente Rafael Correa. De acordo com Toniolo (2019: 115-116):

> "Como vários afirmaram, a empatia entre ambos foi imediata, facilitada por interesses recíprocos: o iraniano queria aliar-se a uma potência regional respeitada e crível, e o chefe de Estado brasileiro via, além de um interessante mercado, uma oportunidade para inserir o Brasil na agenda de debates geopolíticos internacionais. O dossiê nuclear iraniano, assim, viria a dominar as agenda bilateral".

Porém, foi durante a Conferência de Cúpula sobre Segurança Nuclear, realizada em Washington em abril de 2010, que se discutiu seriamente a possibilidade de uma mediação diplomática turco-brasileira para a questão do programa nuclear iraniano sob a chancela do governo norte-americano.

A formalização do apoio dos Estados Unidos veio na forma de uma carta, datada do dia 20 daquele mês, em que se detalhava as condições e as linhas gerais

de um possível acordo que seria aceito pelo seu país. Na carta, ficava bem claro que, se o acordo falhasse, o governo dos Estados Unidos pressionaria para que novas sanções fossem impostas.

De acordo com a narrativa descrita por Macedo (2014), quinze dias após o envio da carta e seguindo as diretrizes nela contida, os mandatários brasileiro (Luiz Inácio Lula da Silva) e turco (Recep Tayyip Erdogan) conseguiram negociar a Declaração de Teerã, que ratificava todos os pontos solicitados pelo governo norte-americano. Então, no dia 17 de maio de 2010, após dezessete horas de negociações na cidade de Teerã, Ahmet Davutoglu, ministro de Relações Exteriores da Turquia, anunciou que os três países haviam chegado a um acordo sobre a troca de combustíveis nucleares. O anúncio oficial, entretanto, só aconteceu no dia seguinte, após as comitivas dos países envolvidos revisarem o texto final.

Finalmente, o documento foi aprovado pela liderança iraniana, endossado pelo seu parlamento e enviado, em 19 de maio de 2010, por escrito, para a Agência Internacional de Energia Atômica.

3. As relações públicas internacionais a serviço da diplomacia brasileira.

3.1. O que é, afinal, Relações Públicas Internacionais?

Para compreendermos as nuances da empreitada diplomática brasileira na concepção da Declaração de Teerã na ótica das Relações Públicas Internacionais é necessário o entendimento do conceito e as etapas que configuram sua execução pelas chancelarias dos países ocidentais.

As Relações Públicas são um processo ou um conjunto de ações, diretrizes e funções no âmbito da comunicação empregadas por empresas, governos, organizações internacionais e de terceiro setor que objetivam alcançar um resultado: construir uma imagem positiva de uma instituição perante à opinião pública. Em outras palavras:

> "é um conjunto de atividades que visa harmonizar os interesses privado e público, melhorando a imagem do cliente perante a opinião pública e gerando, consequentemente, capital financeiro ou social para o mesmo" (Dantas, 2016: 6).

Dentro das Relações Públicas há uma subárea intitulada "Relações Públicas

internacionais", também conhecidas como "Relações Públicas Globais", que são iniciativas planejadas e organizadas por uma multinacional, uma organização internacional ou um governo que visam estabelecer uma boa imagem perante à opinião pública internacional, gerando, assim, ganhos nos campos econômico, cultural, político e social.

Os governos de praticamente todos os países possuem departamentos que tem a comunicação institucional[31] como uma de suas ferramentais de apoio mais importantes para a gestão. Entre os vários ministérios, o de relações exteriores é, talvez, o que mais utilize estratégias de comunicação, pois parte significativa de suas ações se desenvolve no campo da diplomacia, ou seja, na construção e na gestão de relacionamentos e negociações com outros países.

No que se refere especificamente às relações exteriores de um país, Freitag & Stokes (2009:75-76) fazem a seguinte consideração:

> "As Relações Públicas Internacionais passaram a ser utilizadas largamente pelas comitivas dos países ocidentais nas negociações com os seus pares, sobretudo após a Segunda Guerra Mundial e o avento da Guerra Fria, quando as relações entre os países se tornaram mais complexas [...] É nesse momento que a comunicação ganha ainda mais importância nas relações internacionais e passa a significar, na diplomacia, uma ferramenta de apoio às estratégias de política externa".

Sobre a utilização efetiva das relações públicas internacionais pelas chancelarias, Golan, Yang e Kinsey (2015:57), afirmam que "as relações públicas internacionais fazem parte dos manuais de politica exterior dos Estados Unidos da América antes mesmo de Henry Kissinger – o mais notório chanceler norte-americano no século passado". Segundo os autores, o referido país as utiliza para lograr as seguintes metas:

- Para impedir tendências protecionistas que ameacem as relações econômicas bilaterais;
- Para desfazer leis internacionais que afetem os produtos ou serviços de empresas norte-americanas;

[31] As relações públicas, segundo Kunsch (2003), é uma das funções que compõem o que ela chama de comunicação institucional, ou seja, é a encarregada pela construção da imagem e identidade positiva para um governo.

- Para proporcionar informação permanente sobre a atuação dos Estados Unidos da América no cenário internacional e que gere resultados positivos no que diz respeito a forma como as demais nações e seus povos a enxerguem;

- Para gerir crises internacionais que ameacem a saúde econômica ou a reputação do país no estrangeiro.

Muitos autores, entre eles Wilcox, Cameron & Xifra (2012), Seitel (2002) e Inoue (2018) enxergam as relações públicas internacionais como um processo com quatro fases de execução:

Pesquisa: levantamento de dados;

Planejamento: elaboração de um plano com objetivos e metas;

Aplicação: execução do plano;

Comunicação: atendimento a imprensa internacional.

3.2. A atuação da diplomacia brasileira na assinatura da Declaração de Teerã.

Para a compreensão da atuação da diplomacia brasileira no advento da assinatura da Declaração de Teerã sob o viés das Relações Públicas Internacionais, a analisaremos a partir das quatro fases de execução propostos por Wilcox, Cameron & Xifra (2012).

3.2.1. Pesquisa: Celso Amorim estuda o problema "Irã".

A pesquisa é uma função vital no processo de Relações Públicas Internacionais na mediação de conflitos internacionais, pois proporciona as informações necessárias para planejar as ações de relações públicas e cumprir o importante papel de avaliar sua eficácia.

O diplomata Celso Amorim, ministro das relações exteriores durante o governo Lula, assim que assumiu a chancelaria brasileira, interessou-se pela questão nuclear iraniana. Nesse momento, ele estava "consciente de que a geografia política e a geografia econômica mundial estavam em transformação, acompanhava com atenção a evolução das negociações entre P5+1 e Irã" (Toniolo, 2019:116).

Então, o diplomata brasileiro passou a reunir informações acerca das partes com o intuito de compreender como elas enxergavam a controvérsia, quais eram suas metas, bem como suas perspectivas. Isso fica claro numa palestra que ministrou para jovens diplomatas do Instituto Rio Branco:

> "Meu interesse pela questão iraniana era quase que intelectual, até porque a influência que poderíamos ter, nesses primeiros anos, era relativamente pequena. Mas percebia já um problema básico nas tentativas de resolver a questão: o não reconhecimento pelos países do Ocidente do direito iraniano de não só ter um programa pacifico, mas de enriquecer urânio. Isso não está proibido por nenhuma determinação do TNP ou da AIEA. Sempre achei que seria impossível chegar a um acordo com o Irã sem que se reconhecesse o direito deles – bem como de outros países – de enriquecer urânio" (Amorim, 2011:282).

Desde o início de suas consultas, Celso Amorim observou que era preciso obter informações para a construção de um diálogo que gerasse confiança, elemento básico que norteia qualquer processo de resolução de conflitos. Nesse contexto, percebeu que era necessária uma mediação entre as partes, a fim de conseguir construir um campo de negociação.

Já no final de 2008, o diplomata foi a Teerã para recolher informações mais detalhadas sobre a questão nuclear do ponto de vista iraniano, pois como ele afirmou em suas memórias: "Pessoalmente não tinha nenhuma visão pré-concebida em relação ao Irã, ainda que pudesse ter minhas reservas quanto à natureza confessional do regime dos aiatolás"(Amorim, 2018:20).

3.2.2. Planejamento: o plano "Irã" é elaborado.

Já com um vasto material informativo em mãos, oriundo de trechos de bibliografia especializada, conversas com autoridades e especialistas no assunto, Celso Amorim passou a conceber um planejamento estratégico que "confere organização ao processo de relações públicas, e consiste um processo de avaliação do que se tem e aonde se quer chegar" (Lattimore, Baskin, Heiman & Toth, 2012:122).

Na ocasião, o diplomata brasileiro compreendeu que era preciso a coparticipação de um país influente na região em que o Irã estava inserido, ao mesmo tempo que tivesse boas relações com o Ocidente. Então, em janeiro de 2010, Celso Amorim desembarcou em Istambul, pois a Turquia havia manifestado interesse em participar da mediação ministrada pelo Brasil em relação à questão nuclear iraniana. A escolha da Turquia, de acordo com Toniolo (2019, p. 121), se concretizou pelo fato de Celso Amorim enxergar aquele

país como "um país chave no encaminhamento dos problemas do Oriente Médio e da Ásia Central, por ser um Estado islâmico moderado, com relação próxima a outros países, inclusive o Irã".

Além disso, desde 2009 a Turquia dialogava com o Irã de forma mais concreta, o que despertou simpatia dos países ocidentais, sobretudo dos Estados Unidos, o que o tornava estratégico do ponto de vista diplomático, já que agregaria valor aos esforços brasileiros na mediação da crise iraniana.

Nas reuniões entre a chancelaria dos dois países, o chanceler turco propôs que os dois países atuassem de maneira coordenada numa tentativa de harmonizar os interesses iranianos e ocidentais. Entre idas e vindas, Brasil e Turquia – sob a supervisão dos Estados Unidos – estabeleciam um plano de ação para a construção de uma proposta conjunta para ser apresentada aos aiatolás.

3.2.3. Aplicação: os esforços para a assinatura do acordo.

Após um período de estudos e inúmeras conversações, havia chegado, finalmente, o momento de edificar um acordo que, de uma forma geral, harmonizasses os interesses de Irã e Ocidente. Na ocasião, Brasil e Turquia decidiram por retomar as bases do acordo anterior, isto é, do que havia sido discutido em 2009 entre o Irã, AIEA e o Grupo de Viena (Rússia, França e Estados Unidos). Ou seja, o Irã deveria trocar 1.200 quilos de urânio levemente enriquecido à 3,5% por 120 quilos de urânio enriquecido à 20%. O material iraniano seria entregue naquela ocasião à França ou à Rússia, que enriqueceria o urânio em seu território, e o devolveria no prazo de um ano.

Em maio de 2010 as delegações de Brasil e Turquia desembarcaram na capital iraniana para dar início à reunião que discutiria definitivamente uma saída diplomática para o impasse nuclear entre Irã e Ocidente. As negociações tiveram início com o confronto entre as propostas iraniana e turco-brasileira, o que acabou por gerar um documento único que conjugasse razoavelmente as diferenças nos textos.

Após dezessete horas de discussões, foi acordado um texto que atendia os interesses do Irã e dos países hegemônicos. Surge, então, o que chamamos de Declaração de Teerã, um documento com dez itens sobre o

programa nuclear do Irã. Em resumo, foi acordado que o Irã enviaria para Turquia 1,2 mil quilos de urânio levemente enriquecido e receberia, num prazo de um ano, 120 quilos de combustível para o funcionamento de um reator de pesquisas em Teerã. Além disso, o governo iraniano reafirmou seu compromisso em respeitar o Tratado de Não-Proliferação de Armas Nucleares (TNP)[32].

3.2.4. Comunicação: e o mundo é informado por Lula.

Uma das etapas mais importantes de um processo de Relações Públicas Internacionais é a comunicação de resultados, pois é nessa fase que "se constrói uma narrativa de um fato que desperte no imaginário coletivo uma visão positiva da instituição" (Edwards, 2018:66).

Um dia após conclusão de um texto que contemplava os pontos de interesse de Irã e G5+1, os mandatários de Brasil e Turquia atendiam a imprensa internacional, explicando cada um a sua maneira os entraves que foram superados e suas expectativas sobre o acordo que tinham acabado de enviar para a ONU. A repercussão da Declaração de Teerã foi amplamente favorável aos envolvidos, um marco histórico para dois países que não possuem uma cadeira efetiva no Conselho de Segurança da ONU e tampouco possuem um lugar de destaque na agenda diplomática global. Em suas memórias, Celso Amorim diz que dias depois da assinatura do acordo, o prestigiado jornal francês Le Monde "publicaria um editorial em que afirmava que os livros de história vão guardar esta data, segunda-feira, 17 de maio, quando Brasil e Turquia propuseram à ONU o acordo negociado com o Irã" (Amorim, 2018:81).

O mérito da Declaração de Teerã, de acordo com o chanceler, foi provar para a comunidade internacional que a diplomacia pode funcionar. A Declaração não tinha a pretensão de resolver todos os problemas referentes ao programa nuclear iraniano: era apenas o primeiro passo para a

[32] Isso implica que o Irã pode pesquisar, produzir e utilizar energia para fins pacíficos desde que seja transparente com a Agência Internacional de Energia Atômica (AIEA), responsável por regular o Tratado. Em outras palavras, o Irã teve seu direito assegurado para enriquecer urânio a 20% e aumentar seu estoque de urânio de baixo teor de enriquecimento, por volta de 3,5%.

reabertura do diálogo e das futuras negociações.

A visibilidade midiática que o acordo deu ao Brasil é atestada por Burity (2015:122), ao relatar que "A revista The Cairo Reviw of Global Affairs publicou, em maio de 2010, um artigo do ministro Celso Amorim que exaltou a participação do Brasil no Oriente Médio".

Vale lembrar, entretanto, que o êxito brasileiro na concepção da Declaração de Teerã em termos de visibilidade é fruto de um planejamento de comunicação muito bem feito por parte da chancelaria brasileira, que se norteou pelo desejo de "converter um possível fracasso no campo diplomático em êxito midiático. Independentemente dos resultados práticos de uma ação diplomática, para as Relações Públicas o importante é construir uma imagem internacional positiva perante à opinião pública global" (Curtin & Gaither, 2007:89).

4. Considerações finais.

O empreendimento diplomático de Brasil e Turquia gerou discussões no cenário das relações internacionais: foi recebido com otimismo por vários países e líderes de organismos internacionais, como o diretor geral da Agência Internacional de Energia Atômica e o secretário-geral da Organização das Nações Unidas; e com pessimismo por parte da comunidade internacional, com destaque para a França e o Reino Unido, que a rejeitaram.

Seja qual for a interpretação que se dá ao caso, é certo afirmar que a atuação da diplomacia brasileira como mentora, mediadora e fiadora de um plano alternativa ao do G5+1 para o programa nuclear iraniano fracassou em termos práticos, pois a assinatura da Declaração de Teerã sucumbiu logo depois de ser anunciada por causa das pressões das grandes potências, sobretudo dos Estados Unidos e Inglaterra – países com um relevante histórico de intervenções políticas no Oriente Médio.

Por outro lado, em termos de visibilidade no cenário político internacional, podemos afirmar que a Declaração de Teerã foi um êxito da diplomacia midiática do governo Lula (Burity, 2015) que conciliou aspectos tradicionais da política externa brasileira com as inovações apresentadas pela diplomacia "ativa e altiva" formulada por Celso Amorim. Como bem disse Ricupero

(2017:667), "não é fácil encontrar iniciativas similares de atores médios latino-americanos que tenham alcançado tamanho impacto fora da região e numa questão crucial para a paz do mundo".

A análise da atuação da chancelaria brasileira sob a ótica das Relações Públicas Internacionais nos mostrou a importância da comunicação como instrumento de política externa, sobretudo numa época em que a globalização substitui e faz surgir, num curto espaço de tempo, novos atores, temas e conflitos no sistema internacional, propiciando novos desafios, como também oportunidades para que países emergentes alcancem um protagonismo internacional – como foi o caso do Brasil no início da última década.

5. Referências.

ADGHIRNI, S. (2014) Os iranianos. São Paulo: Contexto.

AMORIM, C. (2011) Conversas com jovens diplomatas. São Paulo: Benvirá.

AMORIM, C. (2018). Terrã, Ramalá e Doha. São Paulo: Benvirá.

BOYCE, M. (2002) Zoroastrians: Their Religious Beliefs and Practices. New York: Routledge.

BURITY, C. R. T. (2015) Diplomacia midiática no governo Lula. Curitiba: Appris.

BURNS, E. M. (1970) História da Civilização Ocidental. Vol 1. 2. Ed. Porto Alegre: Globo.

CARRANCA, A & CAMARGOS, M. (2010) O Irã sob o chador: duas brasileiras na terra dos aiatolás. São Paulo: Globo.

CURTIN, P. A. & GAITHER, T. K. (2007) International Public Relations. Sage: London.

DANTAS, G. (2016) O que é, afinal, Relações Públicas? In: XVII Congresso de Ciências da Comunicação da Região Sul, 2016, Curitiba.

EDWARDS, L. (2018) Understanding Public Relations. Sage: London.

FREITAG, A. R. & STOKES, A. Q. (2009) Global Public Reltions – Apanning borders, spanning cultures. New York: Rouledge.

GOLAN, G. J.; YANG, S. & KINSEY, D. F. (2015) International Public Relations and Public Diplomacy – communication and engagement. New York: Peter Lang.

HART, M. H. (2013) As 100 maiores personalidades da história. Rio de Janeiro: Difel.

HOURANI, A. (1994) Uma história dos povos árabes. 2 ed. São Paulo: Companhia das Letras.

HUNTINGTON, S. P. (1997) O choque de civilizações e a recomposição da ordem mundial. Rio de Janeiro: Objetiva.

KAPUSCINSKI, R. (2012) O Xá dos Xás. São Paulo: Companhia das Letras. KUNSCH, M. M. K. (2003) Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus.

INOUE, T. (2018) Public Relations in Hyper-globalization. New York: Routlege.

LAMPREIA, L. F. (2014) Aposta em Teerã – o acordo nuclear entre Brasil, Turquia e Irã. São Paulo: Objetiva.

LATTIMORE, D., BASKIN, O., HEIMAN, S. T. & TOTH, E. L. (2012) Relações Públicas profissão e prática. Penso: Porto Alegre.

LEWIS, Bernard. (2001) Iran in history. Disponível em: https://www.pe.wvu.edu/OtherFiles/IRAN-in-History.pdf.

MACEDO, M. C. G. G. P. (2014) **Declaração de Teerã: a iniciativa turco-brasileira para a questão nuclear iraniana**. (Monografia de Especialização), Instituto de Relações Internacionais, Universidade de Brasília.

PARSI, T. (2012) A single roll of the Dice: Obama's Diplomacy with Iran. New Heaven: Yale University Prees.

POLK, W. (2009) Understanding Iran: Everything you need to know, from Persia to the Islamic Republic, from Cyrus to Ahmadinejad. Nova Iorque: Palgrave McMilan.

RICUPERO, R. (2017) A diplomacia na construção do Brasil 1750-2016. Rio de Janeiro: Versal.

SEITEL, F. P. (2002) Teoría y práctica de las relaciones públicas. Pearson: Madrid.

STUMPF, I. R. C. (2017) Pesquisa bibliográfica. In: Duarte, J. & Barros, A. Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas.

TONIOLO, V. (2019) Resolução de conflitos internacionais – a Declaração de Teerã. Curitiba: Appris.

VIDAL, C. F. (2013) O protagonismo brasileiro diante da Declaração de Teerã. Conjuntura Austral. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/ConjunturaAustral/article/view/37341/25971>.

WRITE, E. & LAW, J. (2013) Dicionário de História do Mundo. São Paulo: Autêntica.

WILCOX, D. L., CAMERON, G. T., & XIFRA, J. (2012) Relaciones Públicas estratégias y tácticas. Madrid: Pearson.

Modelo de relaciones públicas y cambio organizacional para la reintegración laboral y productiva: un acercamiento desde la praxis

Public relationship and organizational change model for productive reintegration: an approach from the praxis

Juan David Mazo Moreno [33]
Juan David Suárez Vera [34]

Resumen: el posacuerdo en Colombia supone retos importantes para las organizaciones, entre ellos la generación de empleo de calidad. Para aportar en este contexto, se requiere de la suma de esfuerzos estratégicos en materia de relaciones públicas, desarrollo organizacional y formación del talento humano, de tal forma que dicha transformación productiva sea sostenible e incluyente.

Palabras clave: relaciones públicas, grupos de interés, cambio organizacional.

Abstract: the post-conflict in Colombia implies important challenges for organizations, including the generation of quality employment. In order to contribute in this context, the sum of strategic efforts in the field of public relations, organizational development and training of human talent are required to achieve sustainable and inclusive productive transformation.

Key words: public relationship, stakeholders, organizational change.

[33] Juan David Mazo Moreno. Docente asociado investigador, magister, Colombia, juan.mazo@upb.edu.co.
[34] Juan David Suárez Vera. Docente asociado investigador, magister, Colombia, juand.suarez@upb.edu.co.

La firma de acuerdos de paz entre el gobierno colombiano y diferentes grupos al margen de la ley ha implicado para las organizaciones una serie de retos y oportunidades, dentro de los cuales está la generación de empleo digno, decente y de calidad para personas asociadas al conflicto armado, bien sea como víctimas o como ex integrantes.

La Agencia Colombiana para la Reintegración y la Normalización (ACRN) es la entidad encargada en este momento de liderar iniciativas como las recién mencionadas. Para ella "la reintegración busca desarrollar habilidades y competencias ciudadanas entre las personas desmovilizadas y sus entornos. Al mismo tiempo, se propone propiciar espacios para la convivencia y acciones de reconciliación, y fomentar la corresponsabilidad de los actores externos" (ACRN, 2018).

Esta generación de capacidades instaladas y de normalización se da en ocho dimensiones, dentro de las cuales se encuentra la productiva, anclaje de este proceso investigativo, y que se define como la consecución de cinco grandes hitos siendo estos "la generación de oportunidades en el contexto económico; el fortalecimento del talento humano en su definición amplia; la generación estable de ingresos; y el surgimento de opciones productivas en el contexto familiar" de tal forma que se consiga un manejo financeiro personal y grupal estable (Alta Consejería para la Reintegración y otros, 2008).

Como todo proceso que implique un cambio organizacional, esta labor de reintegración y normalización requiere que las entidades involucradas lideren de manera estratégica factores relacionados a la gestión humana, las políticas internas, las relaciones públicas y la comunicación, para así minimizar riesgos de todo tipo (reputacionales, psicosociales, legales, comunicacionales, culturales, de clima laboral, entre otros), y asegurar que las personas que se suman a labores productivas lo hagan de manera efectiva.

La comunicación juega en este contexto un papel determinante, pues es el proceso / fenómeno articulador de voluntades, inicitivas y actores que hace posible un

cambio de esta magnitud. Para ello, y a modo de síntesis de resultados, se construyó en el contexto del presente trabajo un modelo de cambio organizacional cimentado en los siguientes tres pilares:

- Relaciones públicas para la articulación pública, privada y académica.
- Esquemas de desarrollo organizacional basados en políticas de inclusión, con un foco especial en las capacidades y competencias.
- Un sistema de formación organizacional que propende por el desarrollo integral del sujeto, en clave de nociones de valor compartido.

Este modelo se sustenta en los conceptos de Quirant y Ortega (2006), quienes sostienen que el cambio organizacional se debe plantear desde tres estrategias puntuales:

- Educación y comunicación: sensibilizar al cambio a través de la capacitación de los empleados y la comunicación abierta con ellos puede ayudarles a ver la lógica del cambio, así como su necesidad. Dentro de este apartado es imprescindible conseguir que los empleados vean el cambio como suyo, es decir, que se sientan involucrados en ese proceso de transformación, ganando así su confianza y, a la vez, su credibilidad.

- Participación: es difícil que los empleados se resistan a un cambio en el que han participado desde sus orígenes. Por ello, resulta fundamental que se logre su compromiso, lo que se consigue a través de la participación.

- Facilitación y apoyo: los agentes del cambio pueden ofrecer una amplia gama de esfuerzos de apoyo. Un ejemplo de ello es ir comunicando a los empleados los pequeños avances que se vayan logrando, recalcando la importancia de la intervención de los empleados para su obtención, aunque en este punto se debe destacar que la información proporcionada ha de ser la justa: ni demasiada (los empleados pueden relajar su conducta orientada al cambio) ni escasa (ya que saber si se está consiguiendo lo esperado puede frustrar al personal, quien puede considerar el cambio como un objetivo imposible de conseguir). La ansiedad y el temor disminuyen cuando la gente obtiene beneficios inmediatos.

En esta investigación de alcance exploratorio – descriptiva, abordada desde un paradigma sociocrítico, se estructuraron no solo las bases del mencionado modelo de comunicaciones orientado a la implementación y sostenibilidad de procesos de reintegración desde la dimensión productiva, sino que pone en tensión desde una perspectivo empírico hermenéutica los siguientes apartados:

¿Son suficientes las definiciones de organización utilizadas de manera contemporánea en el contexto de la comunicación organizacional?

¿Es posible alcanzar un escenario de cambio organizacional donde coexistan de manera sinérgica el concepto de sostenibilidad económica (con sus dimensiones implícitas) y el de sostenibilidad social, en un ámbito más allá del asistencialismo y las preocupaciones tributarias?

¿Qué nivel de elasticidad normativa y legal se puede alcanzar para viabilizar este tipo de transformaciones?

¿De qué manera el contexto político, económico y social puede condicionar positiva o negativamente la implementación de procesos de este tipo?

Para ello se realizaron entrevistas a profundidad a grupos de interés afines a la temática, ejercicios de observación participante y no participante, grupos de discusión académica, revisión documental y talleres de co creación.

Principales hallazgos

La transición ciudadana, social, política, económica y democrática de un contexto de conflicto abierto y abrasivo a uno de posacuerdo no ha sido fácil para la sociedad colombiana. La firma de los acuerdos de dejación de armas tanto con las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC) como con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), contrario a lo pensado, no trajo de forma inmediata un clima de reconciliación y de unión frente a objetivos comunes, sino que acentuó situaciones de desarticulación e incapacidad de diálogo convergente.

De manera más detallada, y como lo expresa Leal Buitrago (2017), referenciado por Grabendorff y Gudiño (2017), la

desaparición de estos grupos puso en evidencia una serie de falencia sistemáticas de la sociedad colombiana, otrora opacadas por la voracidad de la confrontación armada, que han servido como caldo de cultivo para que la paz no sea una realidad tan tangible como se quisiera. Entre dichos factores están:

- Polarización política de la opinión pública.
- Delincuencia organizada.
- Debilidad política del Estado.
- Crisis económica.

El ámbito organizacional también ha sentido los efectos de esta ralentización, y los procesos de cambio orientados a aportar a la construcción de un escenario de posacuerdo han tenido que lidiar con sus propios verdugos. No todos ellos derivados, por supuesto, del escenario recién descrito, pero sí potenciados por el mismo. A continuación se describen las brechas más significativas encontradas durante la investigación, un posible origen y las afectaciones que estas generan al proceso de reintegración laboral de personas otrora vinculadas al conflicto armado:

Falta de direccionamiento estratégico específico: muchos de los programas de reintegración laboral son abordados desde las organizaciones de forma estacional o coyuntural, lo cual hace que estos no tengan la sostenibilidad necesaria en términos financieros, de procesos y de políticas. Esto puede fomentar en el mediano plazo fenómenos indeseables como deserciones laborales o, peor aún, generar contextos de vulnerabilidad y exposición a riesgos psicosociales conducentes a situaciones de revictimización, reclutamiento forzado u otras prácticas de vulneración de la dignidad y los derechos del individuo, como la explotación sexual.

Estigmatización: sigue siendo una de las brechas más difíciles de sortear para las organizaciones. Fruto en buena medida de la propaganda negra promovida por ciertos sectores políticos y la hostilidad ideológica de otros, la noción de persona en proceso de reintegración se sigue llenando de prejuicios que la sitúan por igual en el rol de “infiltrado, reclutador y espía de la delincuencia” y en el de “agente de propaganda y difusor de la agenda ideológica de la causa”. Esta situación va en

contravía claramente de un llamado que hacen los participantes del proceso: que se les reconozca por sus capacidades y competencias, no por la etiqueta que el conflicto les asignó.

Riesgos reputacionales supuestos: muchas organizaciones siguen asociando a estos procesos un riesgo reputacional significativo; temor que se acrecienta con el actual escenario de división social. Muchas organizaciones presentan resistencia a asumir un compromiso público real con procesos de reintegración laboral por miedo a recibir retaliaciones de índole reputacional, comercial o financiera. Esto genera limitaciones en dos sentidos: cobertura en la población con potencial de ser beneficiada; y dos, restricciones en procesos de vinculación, desarrollo intraorganizacional y promoción laboral.

Comprensión fenomenológica interdisciplinaria: al interior de las organizaciones las tareas relacionadas con la reintegración laboral sigue siendo un esfuerzo concentrado en áreas de gestión humana, con aportes específicos de otros saberes casi siempre de carácter procesal. Este tipo de iniciativas logran un proceso de moldaje real respecto a la cultura organizacional, el clima laboral y el entorno cuando se aborda desde una perspectiva holística, interdisciplinaria y fundamentada en el diálogo de saberes. La gran paradoja de este aspecto es que al ser la reintegración un tema estigmatizado, son pocas las áreas que asumen dichos aportes de manera voluntaria y quienes lo hacen prefieren verlo como una tarea más sobre la cual no quieren recibir ni referenciación pública, ni reconocimiento, ni una vinculación permanente.

La respuesta / aporte comunicacional a la solución de estas brechas se puede sintetizar de acuerdo con los hallazgos en los siguientes componentes. Sobre muchos de ellos las organizaciones ya han ido avanzando, se han obtenido ciertos hitos, pero es necesario un ejercicio persistente para que se logren verdaderas transformaciones de base:

Fomentar la conexión comprensiva con el entorno: es indispensable que el comunicador entienda los procesos de reintegración laboral como algo que no depende exclusivamente de factores internos, sino que tiene una relación clara y

profunda con fenómenos del entorno. Esto lleva a que el comunicador debe tener una capacidad de análisis más desarrollada sobre factores como lo político, lo electoral, lo económico, lo legal y lo sociológico, por solo citar algunos aspectos esenciales, y que pueda interpretar de manera integral la realidad externa de la organización en clave de los propósitos superiores asociados al proceso de reintegración laboral, y de esta manera emprender acciones de contingencia, entendimiento, sensibilización y educación de manera proactiva.

Análisis profundo de las dinámicas de riesgo psicosocial: la comprensión de este tipo de procesos por parte del comunicador debe trascender de lo operativo - difusionista, e implicar un conocimiento más profundo en términos del ser humano inmerso en las circunstancias de cambio y tránsito hacia el mundo laboral. La empatía es absolutamente esencial para dicho entendimiento, y el estudio de los fenómenos psicosociales es tarea de primer orden para el comunicador, pues no sólo se debe visualizar a ese colaborador como un rol (una parte del organigrama), sino como una persona con unas condiciones familiares, de entorno, de salud y económicas particulares, que deben conocerse no de forma lastimera sino como elementos para construir una relación de largo plazo.

Ecosistemas organizacionales para la paz: el principal reto del comunicador es la construcción de ecosistemas organizacionales para la paz. Es decir, ámbitos internos en los cuales por medio de acciones pedagógicas, espacios de diálogo, acuerdos de desempeño consistentes y una cultura organizacional de respaldo se promueva la inclusión, el desarrollo humano y laboral y la habitabilidad de las personas que hoy de forma decidida dan un paso hacia la vida en la legalidad, el estado de derecho y la libertad.

Para responder de manera propositiva al escenario descrito, como parte de la investigación se dio inicio a un proceso colaborativo denominado “Proyecto Organizacional Educativo – Alianza Soluciones”.

Proyecto Organizacional Educativo – Alianza Soluciones

Alianza Soluciones nace en 2017 como una propuesta multisectorial que busca "promover la empleabilidad y la inclusión laboral de personas afectadas por el conflicto armado en Colombia, a través del fortalecimiento de los modelos de talento humano de las organizaciones, mediante un enfoque diferencial".

El enfoque diferencial por el que propende Alianza Soluciones tiene su base en la gestión del cambio desde lo organizacional, pero también desde lo personal, en los sujetos que han pasado por el proceso de reintegración, es decir, aquellas personas acreditadas como desmovilizadas por el CODA (Comité Operativo para la Dejación de Armas) o la Oficina del Alto Comisionado para la Paz, que se desmovilizaron después del 24 de enero de 2003.

Quirant y Ortega (2006), señalan que el cambio organizacional se debe plantear desde tres estrategias puntuales:

- Educación y comunicación: sensibilizar al cambio a través de la capacitación de los empleados y la comunicación abierta con ellos puede ayudarles a ver la lógica del cambio, así como su necesidad. Dentro de este apartado es imprescindible conseguir que los empleados vean el cambio como suyo, es decir, que se sientan involucrados en ese proceso de transformación, ganando así su confianza y, a la vez, su credibilidad.
- Participación: es difícil que los empleados se resistan a un cambio en el que han participado desde sus orígenes. Por ello, resulta fundamental que se logre su compromiso, lo que se consigue a través de la participación.
- Facilitación y apoyo: los agentes del cambio pueden ofrecer una amplia gama de esfuerzos de apoyo. Un ejemplo de ello es ir comunicando a los empleados los pequeños avances que se vayan logrando, recalcando la importancia de la intervención de los empleados para su obtención, aunque en este punto se debe destacar que la información proporcionada ha de ser la justa: ni demasiada (los empleados pueden relajar su conducta orientada al cambio) ni escasa (ya que saber si se está consiguiendo lo esperado

puede frustrar al personal, quien puede considerar el cambio como un objetivo imposible de conseguir). La ansiedad y el temor disminuyen cuando la gente obtiene beneficios inmediatos.

En el proceso de cambio con estos sujetos, que hacen parte del equipo operativo de la Alianza, especial énfasis se ha hecho en los dos primeros aspectos resaltado por los autores: Educación, comunicación y participación. La educomunicación y el conocimiento organizacional se han entendido como una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual y la comprensión experta, que proporcionan un marco de actuación para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones, con frecuencia, no solo queda arraigado en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas organizacionales (Davenport y Prusak, 2000).

Como parte fundante de la experiencia estructurada del grupo operativo de la Alianza, dentro de los hallazgos en los grupos focales se encuentra la necesidad de realizar un trabajo de educomunicación en sus dimensiones afectiva, cognoscitiva y comportamental. El trabajo en estas dimensiones se ve reflejado en acciones de formación (grupales) y acompañamiento (individual y grupal), como respuesta a la necesidad de generar capacidades instaladas y normalización se da en las dimensiones:

- Personal: se orienta a mejorar la relación sujeto – sociedad, dándole un acompañamiento integral en temas de bienestar psicosocial. El manejo del contexto cultural, las relaciones interpersonales, la forja de la identidad y la estructuración de un proyecto de vida son las variables esenciales.
- Familiar: el propósito de esta dimensión es potenciar la familia como "núcleo protector" del individuo y como escenario para la construcción de significados, aspectos deontológicos y la normalización del vínculo social

desde las nociones de derecho y deber.

- Educativa: tiene como finalidad facilitar el acceso y permanencia en procesos educativos de todos los niveles.
- Productiva: hay cinco grandes logros que enmarcan esta iniciativa. Estos son: "Oportunidades del contexto económico, Fortalecimiento del Talento, Generación de Ingresos, Opciones Productivas – Familia y Manejo Financiero". (Alta Consejería para la Reintegración y otros, 2008).

Como parte del análisis de la formación necesaria para la gestión el cambio y el conocimiento en los sujetos del equipo operativo de Alianza Soluciones, con el grupo focal se hizo un análisis VRIO[35], dado el factor diferenciador que tiene la Organización en el desarrollo de sus procesos.

Como conclusión de este análisis, las siguientes fueron las áreas del conocimiento que es necesario desarrollar a través de la formación organizacional: sujeto, sujeto y familia, sujeto y sociedad y sujeto y organización. La transformación del equipo operativo en estas áreas (líneas de formación) le permitirán integrarse a los procesos de adaptación y desarrollo organizacional.

Bibliografía

Álvarez, A. B. (2005). Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración.

Braithwaite, J. (2011). Delito, vergüenza y reintegración. Delito y Sociedad. Revista de Ciencias Sociales, 2(32), 7-18.

Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, J. C. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. Cuadernos de administración, 19(32), 225-254.

Calderón, D. P., Salazar, J. D., & para la Paz, F. I. (2015). Reintegración: Reconciliación y Desarrollo desde los Territorios. Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN), 41.

[35] El Análisis VRIO fue desarrollado por Jay B. Barney, 1991. VRIO es el acrónimo de Valor, Raro, Imitable y Organización (Nivel de interés y capacidad de la empresa para aprovechar dichos recursos). Permite evaluar qué recursos internos (conocimientos) proporcionan ventaja competitiva, cuáles deben considerarse como vitales y cuáles son más prescindibles.

Capriotti, Paul (2009). Branding Corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. [En línea]. [Disponible en: http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf]. [Consultado: 02 febrero 2018].

Caro, A. y Vélez, L. (2013). Políticas públicas para la resocialización e integración social de los desmovilizados del conflicto armado interno en Colombia. Pensamiento Americano, 6(11), 13-27.

Contreras, F. y Barbosa D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, (39), 152-164.

Duque, J. L. S. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. Estudios Gerenciales, 30(131), 162-171.

Espinosa, A. Q., & Giménez, A. O. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. Revista de empresa, 18, 50-64.

Fernández Montijano, J. (2009). ¿Cambiar o no cambiar? Esa es la cuestión. Revista de Comunicación, (9), 42.

Frayle Arismendy, S. P., Reyes Otalora, J., & Rodríguez, L. M. (2010). La reincorporación del desmovilizado a través de proyectos productivos.

García Álvarez, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. Universitas psychologica, 5(1), 163-174.

Garrido, Francisco. (2004). Comunicación estratégica. Barcelona: Gestión 2000.

Grabendorff, W. Proceso de Paz y Posacuerdo en Colombia efectos en la región. pdf.

Hernández, C. (2017). La importancia de los intangibles. Capital Humano, (319).

Hernández, G. C., Valencia, J. C. N., & Giraldo, C. M. Á. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. Estudios gerenciales, 23(103), 39-64.

Jaime, M. (2003). El conflicto armado en Colombia. Revista de Derecho Universidad del Norte, (19), 119-125.

LA, T. D. C. Y. (2016). Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera.

Lasso, A. A. L., & RODRÍGUEZ, G. E. (2019, October). Análisis de la oposición

política a la luz del posacuerdo en Colombia. In [GKA SOCIAL 2020] Congreso Internacional de Ciencias Sociales.

López, J. M. (2020). Construcción de paz en Colombia: Retos en el posacuerdo. Acta Colombiana de Psicología, 23(2), 470-473.

Madrid, A. C., & Vega, L. V. (2014). Políticas públicas para la resocialización e integración social de los desmovilizados del conflicto armado interno en Colombia. Revista Pensamiento Americano, 6(11).

Mariño, A. y Valencia, M. (2015). Participación de la gran empresa en la política pública de atención a las víctimas del conflicto armado en Colombia. Cuadernos de Administración, 28(50), 11-37.

Molina, N. (2017). Retos de la psicología en la construcción de paz en Colombia:¿ fatalismo o ingenuidad?. Pensamiento psicológico, 15(1).

Mullins, L. J. (1996). Management and organizational behavior. Londres: Pitman Publishing.

Neira, G. y Escorcia, M. (2014). El desarrollo: aporte y límite a la solución del conflicto armado en Colombia. Theologica Xaveriana, 64(177), 287-291.

Nussio, E. (2009). ¿ Reincidir o no? Conceptos de la literatura internacional aplicados al caso de desarme, desmovilización y reintegración de las Autodefensas Unidas de Colombia. Pensamiento jurídico, (26), 213-236.

OACP y ACR, (2010) Desarme, Desmovilización y Reintegración-DDR en Colombia, Lecciones Aprendidas y Resultados del Proceso 2002 – 2010.

Parra, C., Graterol, A. y Abreu, J. (2012). Cambio organizacional en el discurso de la realidad laboral. Daena: International Journal of Good Conscience, 7(3), 139-147.

Pérez-Vallejo, L., Vilariño-Corella, C. y Ronda-Pupo, G. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. Ingeniería Industrial, XXXVIII(3), 323-332.

Preciado, Ángela (2009). Comunicación directiva: influencia del estilo directivo en la comunicación interna de las organizaciones. Medellín: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.

Ríos, J. (2016). Breve historia del conflicto armado en Colombia. La Catarata, 587-591.

Rivera, A. (2013). El cambio organizacional: un proceso estratégico de

adopción y adaptación. Gestión y estrategia, (44), 93-105.

Robaina, D., Hernández, M, Hechavarría, A. y Sandoval M. (2007). Diagnóstico para la gestión del proceso de cambio integrado. Ingeniería Industrial, XXIX(1), 3-7.

Roca, J. (1998). Antropología Industrial y de la Empresa. Barcelona: Ariel S.A.

Roncancio Delgado, N. J. La reintegración: Una realidad posible, en el marco de las políticas colombianas Análisis de la implementación de la política de reintegración social y económica en Bogotá 2010-2012 (Master's thesis, Pontificia Universidad Javeriana. Sistema de Bibliotecas).

Salamanca, D., & Trujillo, J. (2017). El rol de las pequeñas y medianas empresas en la reintegración de los desmovilizados en el contexto del proceso de paz colombiano.

Salamanca, M. V., & Pérez, C. L. (2009). Determinantes psicosociales de la permanencia en el programa de reintegración social en desmovilizados. Revista Iberoamericana de Psicología, 2(2), 17-32.

Salas, L. (2014). Lógicas territoriales y relaciones de poder en el espacio de los actores armados: un aporte desde la geografía política al estudio de la violencia y el conflicto armado en Colombia, 1990-2012. Revista Colombiana de Geografía, 24(1), 157-172.

Sánchez Zuluaga, Uriel Hernando. Modelos y esquemas de la comunicación. Universidad de Medellín. 2004. Pág. 19.

Sandoval, J. Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. (2014). Estudios Gerenciales, (30), 162-171.

Schein, E. (2004).Organizational Culture and Leadership (3ta. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Schönrock, P. (2005). Reinserción de ex-combatientes y cooperación internacional en Colombia. Perspectivas Internacionales, (2).

Valdivieso, A., Martínez, C. y Medici, R. (2016). Matriz marem: modelo aplicable al empresario colombiano para medir su participación en la etapa de posconflicto. Reflexión política, 18(36), 6-19.

Vargas, V., & Rubio, R. (2004). Desmovilización y reinserción en el conflicto armado.

Villa, J. e Insuasty, A. (2016). Entre la participación y la resistencia: reconstrucción del tejido social desde abajo, más allá de la lógica de reparación

estatal. Revista Universidad de San Buenaventura, 16(2), 453-478.

Villafañe, Justo (1999). La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Pirámide.

Vroom, V. y Jago, A. (1990). El nuevo liderazgo. Madrid: Díaz de Santos.

Wiedemeijer, M. (2007) What is strategic in CEOs' communication? [En línea]. [Disponible en: http://essay.utwente.nl/758/1/scriptie_Wiedemeijer.pdf]. [Consultado: 2 Feb. 2018].

Evaluación de la validez de constructo y fiabilidad de una versión adaptada al español de Argentina del Cuestionario de Satisfacción con la Comunicación

Avaliação da validade de construção e confiabilidade de uma versão do Questionário de Satisfação de Comunicação adaptada ao espanhol da Argentina.

Assessing the construct validity and reliability of a Spanish-adapted version for Argentina of the Communication Satisfaction Questionnaire

Mariana Barresi [36]

Resumen: El constructo Satisfacción con la Comunicación según fue definido y operacionalizado por Downs y Hazen (1977) ha generado una línea de investigación fértil en el campo de la comunicación organizacional. En las últimas décadas, el Cuestionario de Satisfacción con la Comunicación (CSQ) se ha constituido en el instrumento dominante para medir la satisfacción con la comunicación organizacional en distintos contextos organizacionales y culturales. Sin embargo, diversos estudios que han utilizado este Cuestionario no siempre han podido replicar la estructura original del instrumento. Al respecto, los investigadores recomiendan realizar análisis factoriales para determinar el número ideal de dimensiones que componen el constructo Satisfacción con la Comunicación Organizacional. El objetivo de este estudio ha sido explorar la estructura factorial, validez de constructo y la consistencia interna del CSQ en una muestra de 372 empleados de dos grandes cadenas de supermercados multinacionales que operan en el área Metropolitana de Buenos Aires, Argentina. Los resultados obtenidos indican que la satisfacción con la comunicación es un constructo multidimensional. Se siguieron los

[36]. Profesora Titular de la Universidad Abierta Interamericana (UAI), Universidad Nacional del Sur (UNS), Argentina, y Profesora Visitante, Universidad Católica del Uruguay (UCU). Dra. en Comunicación Social, Universidad Austral. Master of Arts, Boston University, mariana@barresi.com.ar

mismos análisis que en el estudio de Downs y Hazen. No obstante, al aplicar el análisis de componentes principales al CSQ, los resultados del análisis factorial exploratorio detectan un número menor de factores que los previstos originalmente por sus autores. El alfa de Cronbach del CSQ, calculado globalmente y según sus dimensiones, arrojó un alto nivel de fiabilidad. Los resultados de esta investigación enriquecen la literatura sobre la comunicación organizacional en América Latina y contribuyen al desarrollo de un enfoque latinoamericano.

Palabras Clave: Satisfacción con la Comunicación, Cuestionario de Satisfacción con la Comunicación (por sus siglas en inglés CSQ), *Communication Audit Questionnaire* (CAQ).

Abstract: The Communication Satisfaction construct conceptualized and operationalized by Downs Y Hazen (1977) has generated a fertile stream of research in the field of organizational communication. In recent decades, the Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) has become the dominant instrument for measuring satisfaction with organizational communication in a variety of organizational settings and cultures. However, since different studies employing the Questionnaire have shown variations in the factor structure of this instrument, researchers recommend to continue performing factor analyses to determine the ideal number of dimensions that compose the construct Organizational Communication Satisfaction. The aim of this study was to explore the factor structure, construct validity, and internal consistency of the Communication Satisfaction Questionnaire in a sample of 372 workers of two large multinational chains of supermarkets operating in the Buenos Aires Metropolitan Area, of Argentina. The research findings indicate that communication satisfaction is a multidimensional construct. In this research, the same analyses were followed as in the study of Downs and Hazen. However, when applying principal components analysis to the CSQ, the exploratory factorial analysis results detect a lesser number of factors than the ones originally foreseen by its authors. The Cronbach´s alpha of the CSQ calculated globally and according to their dimensions, proved to be highly reliable. This findings expand the literature on Latin America organizational communication and contribute to the development of the Latin American approach.

Key words: *Communication Satisfaction, Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ),* Communication Audit Questionnaire (CAQ).

La satisfacción con la comunicación puede ser entendida en el contexto de la comunicación interpersonal, grupal u organizacional. Dicho término surge en el campo de la comunicación organizacional a partir de diversas investigaciones que relacionan la comunicación organizacional con la satisfacción laboral. Downs y Hazen (1977) desarrollaron el Cuestionario de la Satisfacción con la Comunicación, por sus siglas en inglés, CSQ o ComSat, lo que contribuye a poner de relieve el carácter multidimensional del término. Esto quiere decir que los empleados no están meramente satisfechos o insatisfechos con la comunicación en general, sino que pueden expresar variados grados de satisfacción respecto a categorías definidas de comunicación" (Clampitt y Downs, 1993: 6). [37]

El Cuestionario de Satisfacción con la Comunicación, es uno de los instrumentos más utilizados para auditar la comunicación organizacional. Este cuestionario inicialmente desarrollado por Downs y Hazen (1977) para evaluar la Satisfacción con la Comunicación surgió a partir del debate entre los miembros de la comunidad académica, en particular los de la *International Communication Association, ICA,* que para ese entonces también estaban desarrollando un cuestionario que formaba parte del sistema de auditoría de la Asociación. Pero, a diferencia del cuestionario de la ICA, los ítems que conforman el CSQ fueron seleccionados a partir de una serie de análisis factoriales (Downs y Adrian, 2004: 139). Partiendo de esta técnica, los autores identificaron ocho facetas de la comunicación que, ordenadas alfabéticamente, son: Calidad de los medios, Clima de comunicación, Comunicación con el supervisor, Comunicación horizontal e informal, Integración organizacional, Perspectiva general de la organización o información corporativa, Retroalimentación personal y Comunicación con los subordinados, que solo completan quienes tienen nivel de supervisión. Aunque, en general, se

[37] Es de notar que la estructura factorial no se predijo teóricamente, sino que se derivó post hoc utilizando el análisis factorial exploratorio.

acepten estas ocho dimensiones de la comunicación, su número exacto no puede ser precisado, ya que ha variado en las investigaciones (Carrière y Bourque, 2009: 51). Posteriormente, Downs (1990) amplía el cuestionario agregando dos dimensiones, que según Greenbaum, Clampitt y Willihnganz (1988: 254), no estaban incluidas dentro de la estructura factorial original: Comunicación de los altos directivos y Comunicación interdepartamental o intersectorial[38].

El CSQ ha sido empleado en el ámbito organizacional en auditorías para evaluar la efectividad de la comunicación, así como en el ámbito académico como parte de tesis, inicialmente, en la Universidad de Kansas, en los Estados Unidos, donde germinó esta línea de investigación, que luego se extendió a países, como China, Taiwán, Holanda, Alemania, Turquía, Nigeria, Canadá, México, Guatemala, Lituania, Australia, Japón, entre otros (Downs, 1994; Downs y Adrian, 2004).

A pesar de ser un trabajo pionero ampliamente utilizado en el contexto académico, ha exhibido en diversos estudios, estructuras factoriales diferentes. Al respecto, Downs (1994) sugiere que otros investigadores realicen un análisis factorial para confirmar los ocho factores del CSQ.

Objetivos

En el presente trabajo se aplicará el CSQ a una muestra de empleados de dos grandes organizaciones multinacionales que operan en la Argentina con el objeto de determinar la estructura factorial y fiabilidad del instrumento de investigación. La razón para realizar un análisis exploratorio de componentes principales es estimar si la solución factorial propuesta en forma teórica y empírica por los creadores del CSQ puede ser comprobada en nuestra cultura. Esto adquiere relevancia dado que Randall (1993: 91) ha hecho un llamado a cuestionar la validez de las teorías o prácticas desarrolladas en los Estados Unidos, en otras culturas; lo que Hofstede (1980: 373) dio en llamar "el

[38] En Varona (1996), en referencia a Downs (1990). Communication Audit Questionnaire. La versión en español del Cuestionario de Auditoría de la Comunicación, de Downs: Copyright, 1973, 1989, fue traducido por Varona, Copyright, 1990. Nótese que en la bibliografía se usa de manera intercambiable dimensiones por factores (Downs y Adrian, 2004; Downs, Clampitt y Pfieffer, 1988).

presupuesto silencioso de la validez universal (citado en Downs, Downs A., Ticehurst, Potvin y Varona, 1996). Y en esta misma línea, Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (1988: 210) destacan la necesidad de validar instrumentos de investigación desarrollados en el extranjero, en otra cultura o, bien, en otro tiempo.

Discusión teórica

De acuerdo con el planteamiento del problema y sus objetivos, se ha decidido optar por un marco de investigación cuantitativo con procedimientos estadísticos inferenciales. En primer lugar, se estimará el alfa de Cronbach para determinar la fiabilidad interna del CSQ. Luego, se aplicará el análisis de componentes principales (CP) o análisis factorial. El propósito es determinar qué proporción de la varianza total explica cada una de las dimensiones, lo que da cuenta de su homogeneidad y coherencia. Es decir, se busca comprobar si los indicadores del cuestionario son válidos (miden lo que deben medir) y confiables (lo miden sin error). Asimismo, se estableció que los empleados que se desempeñan en las tiendas DIA Maxi (GBA) y en Carrefour Express (CABA), ambas situadas en la zona AMBA, constituyen el marco que tendrá en cuenta esta investigación.

Antecedentes de la validez y fiabilidad del CSQ

La validez del CSQ ha sido determinada, principalmente, por la técnica de análisis de componentes principales (Downs, 1994: 115). A su vez, la investigación de Crino y White (1981: 835) es frecuentemente citada como evidencia de su validez.

Sin embargo, los factores encontrados en distintas investigaciones no se corresponden exactamente con los hallados en el estudio original. A título ilustrativo, el metaanálisis conducido por Clampitt y Girard (1987) observó como más razonable una estructura de cinco factores. Con algunas pequeñas variaciones, mantienen cuatro de sus dimensiones originales (comunicación con el supervisor, con los subordinados, retroalimentación personal e información corporativa) y proponen dos nuevas dimensiones, a saber: efectividad de la comunicación general y comunicación informal (Clampitt y Downs, 1987: 15).

Por su parte, Mueller y Lee (2002) agruparon a los siete factores (excluyendo comunicación del subordinado) en tres dimensiones: contexto interpersonal, contexto grupal y contexto organizacional. Más recientemente, Gray y Laidlaw (2004) examinaron la estructura factorial empleando el análisis factorial confirmatorio y concluyeron que: 1) las siete dimensiones identificadas por Downs y Hazen podían ser sostenidas (no incluyeron comunicación de los subordinados); 2) un segundo orden de factores es definido como comunicación informacional (integrado por clima de comunicación, perspectiva organizacional e integración organizacional), y comunicación relacional (conformado por comunicación horizontal, comunicación con el superior, calidad de los medios y retroalimentación).

DeConinck, Johnson, Busbin y Lockwood (2008: 148), basados en una muestra de 204 compradores del retail, expresan "preocupación con los intentos de replicar y validar el CSQ". El análisis factorial confirmatorio halló una estructura de cinco factores: cuatro ítems de integración organizacional, cuatro ítems de comunicación con los supervisores, cuatro ítems de información corporativa y 11 ítems que combinan las dimensiones clima de comunicación, calidad de los medios y comunicación horizontal.

Mao (2010: 93) conduce un análisis exploratorio entre empleados chinos en multinacionales a fin de confirmar o cuestionar los factores identificados por Downs y Hazen en 1977. La referida autora encuentra una solución de cinco factores, compuestos por las siguientes dimensiones: información corporativa, relación con el supervisor, comunicación horizontal, criterios de evaluación y devolución de desempeño o retroalimentación.

Downs (1994: 119) da cuenta de la validez del instrumento original. Sin embargo, advierte que "existe una alta intercorrelación entre los factores". A tal efecto, recomienda que se utilice la técnica de análisis factorial para confirmar la existencia de los ocho factores originales. Atento a esta recomendación y en vista de la diversidad de estructuras factoriales encontradas en las investigaciones, en este

trabajo se realizará un análisis de componentes principales para determinar la estructura factorial en la muestra argentina recolectada para este estudio.

En cuanto a la fiabilidad del CSQ, según Varona (1991: 82), dos criterios que se han usado para evaluar la consistencia interna del instrumento han sido: test-retest con un intervalo de dos semanas indicado por Downs y Hazen en 0,94; y el alfa de Cronbach, que mostró ser elevado en sucesivas investigaciones. Downs (1994: 115) destaca que este osciló entre un 0,72 y un 0,96 para estudios en los Estados Unidos (Potvin, 1991/1992) y Australia (A. Downs, 1991; Crino y White, 1981: 83) hallaron un indicador de fiabilidad alfa entre 0,75 (comunicación horizontal informal) y 0,86 (retroalimentación personal).18 Por su parte, en el estudio longitudinal del Departamento de Policía de Kansas de Nuss (2005: 112), los coeficientes de alfa de Cronbach del CSQ oscilaron entre 0,97 y 0,98 durante los seis años que abarcó el estudio.

El procedimiento para la traducción del CSQ y su adaptación a la realidad argentina

Para la traducción del CSQ, se siguió la metodología sugerida por Brislin, denominada "traducción inversa" (back-translation), frecuentemente recomendada para estudios transculturales (Brislin, 1976: 17). Se realizaron las modificaciones idiomáticas necesarias para adaptarlos al castellano usado en la Argentina.

El CSQ fue elaborado en inglés, pero se disponía de una traducción al castellano. Sin embargo, esta versión traducida presentaba diferencias con el castellano utilizado en la Argentina. Por lo anterior, se realizaron modificaciones, cuidando ser fiel al original en inglés, del cual también se poseían varias versiones. El punto de partida fue la traducción que desarrolló Varona para su tesis doctoral en Guatemala, en 1991. A su vez, en su investigación, Varona se basó en dos traducciones realizadas anteriormente por Alum (1982), en México, y otra para su propia tesis de maestría.

Primero, el CSQ fue traducido de su idioma original al español por la autora de este trabajo. Segundo, esta traducción, junto con la de Varona en 1991 y el original, fue revisada por otros investigadores con

manejo fluido de ambos idiomas y de la jerga profesional. Tercero, se siguió el procedimiento de "traducción inversa" por otra persona bilingüe. Por último, un tercer investigador comparó la traducción inversa con el original resolviendo las dudas en una conversación con la autora de este trabajo.

Tipo de estudio	Estudio de percepciones
Población	Colaboradores de tiendas Maxi DIA y Carrefour Express ubicadas en AMBA
Tipo de cuestionario	Estructurado con 60 preguntas cerradas (una abierta y tres de corte demográfico). Escala de tipo Likert de 7 puntos
Participantes y muestreo	Muestreo no probabilístico por conveniencia en Carrefour Censo a la población total por invitación a través del área de RR.HH. y Comunicación Interna en DIA
Método de recolección de datos	Encuesta autoadministrada, anónima y voluntaria en formato papel
Fecha de relevamiento	De febrero a junio de 2012 (5 meses).
Cantidad de casos	Muestra total: 372 casos (168 en DIA y 204 en Carrefour)
Nivel de participación	Tasa de participación en DIA: 40% Tasa de participación en Carrefour: 33,9%

Ficha técnica de la investigación

A continuación, se presentan los pasos que se siguieron para procesar el análisis factorial: Se comenzó efectuando distintas pruebas para determinar la conveniencia de la aplicación del análisis factorial a la muestra. En primer lugar, se analizó la

matriz de correlaciones entre las 40 preguntas que componen el CSQ (excluidos los 5 ítems correspondientes a la relación con los subordinados). Se observó *un grado de correlación de moderado a elevado,* confirmado por el determinante de la matriz, que resulta muy pequeño. En este sentido, se cumple con el requisito de alta correlación entre las variables para realizar este tipo de análisis.

Adicionalmente, se llevó a cabo la *prueba de esfericidad de Bartlett* que "proporciona la probabilidad estadística de que la matriz de correlación de las variables sea una matriz de identidad" (Hair et al., 2010: 88). Mediante esta prueba estadística se contrasta la hipótesis nula (no tiene sentido realizar el análisis factorial) o la alternativa (sí tiene sentido el análisis). Dicha prueba debe ser significativa (p-valores < 0,05) para indicar una suficiente correlación entre las variables para proceder con el análisis factorial. Como se observa en la tabla 1, en este caso, la prueba de esfericidad de Bartlett para probar la hipótesis nula, de que la matriz de correlaciones es una matriz identidad, es decir, que la correlación entre variables es nula, puede rechazarse (p-valor < 0,01). Por lo tanto, tiene sentido realizar el análisis factorial. También, en la referida tabla, se puede apreciar que la medida de adecuación muestral Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) es muy alta (> 0,9), indicando que las variables se explican muy bien a partir de los n factores extraídos

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin. KMO		,967
Prueba de esfericidad de Bartlett (TEB)	Chi-cuadrado	11601,29
	gl	741
	Sig.	,000

Tabla 1. Resultados de las pruebas de KMO y de la esfericidad de Bartlett para el CSQ

Así pues, en segundo lugar, se analizaron las *comunalidades*, que indican la proporción de varianza explicada por los factores comunes: entre 0,571 y 0,845. No se observan valores bajos, con lo cual se

puede afirmar que las variables son explicadas por los componentes extraídos.

En tercer lugar, se analiza la tabla de autovalores para determinar el número de componentes para elegir. Existen diferentes métodos para extraer los factores de la matriz. Uno de los más seguidos se conoce como "criterio de Kaiser" e indica que hay que conservar los componentes principales cuyos valores propios son mayores que uno (Kinnear y Taylor 1998: 617). La tabla 2 entrega los autovalores y el *total de la varianza* explicada por los componentes, cuyos autovalores son mayores que 1. Se observa que el primer factor explica, aproximadamente, el 56% de la varianza y, la segunda, casi el 6%. *Los componentes cuyos autovalores son superiores a 1 alcanzan a explicar, en conjunto, el 69,6% de la varianza, lo cual se considera razonable.*

Compo-nente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumu-lado	Total	% de la varianza	% acumu-lado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	21,822	55,954	55,954	21,822	55,954	55,954	8,052	20,645	20,645
2	2,331	5,978	61,932	2,331	5,978	61,932	5,527	14,171	34,816
3	1,830	4,692	66,624	1,830	4,692	66,624	5,349	13,716	48,531
4	1,170	2,999	69,624	1,170	2,999	69,624	5,337	13,685	62,217
5	,978	2,507	72,130	,978	2,507	72,130	3,866	9,913	72,130
6	,755	1,936	74,067						
7	,683	1,752	75,818						
8	,649	1,665	77,483						
9	,620	1,589	79,072						
10	,606	1,554	80,626						
11	,531	1,362	81,988						

12	,495	1,269	83,257						
13	,475	1,219	84,476						
14	,429	1,099	85,575						
15	,409	1,049	86,623						
16	,389	,998	87,621						
17	,358	,919	88,540						
18	,351	,901	89,441						
19	,316	,810	90,251						
20	,309	,793	91,044						
21	,291	,747	91,792						
22	,282	,724	92,516						
23	,267	,685	93,200						
24	,260	,666	93,866						
25	,249	,639	94,505						
26	,227	,581	95,086						
27	,211	,540	95,627						
28	,196	,502	96,128						
29	,182	,467	96,595						
30	,175	,449	97,044						
31	,172	,440	97,484						
32	,162	,414	97,898						
33	,152	,389	98,287						
34	,138	,353	98,641						
35	,126	,322	98,963						
36	,116	,296	99,259						
37	,109	,280	99,539						
38	,103	,263	99,802						
39	,077	,198	100,000						

Tabla 2. Varianza total explicada del CSQ (continúa en pág. siguiente

Otro criterio consiste en examinar la matriz de autovalores, conocida como *Scree Test*. En el gráfico de sedimentación de las componentes, que suele ser utilizado, también, como contraste gráfico para conocer el número de componentes por retener, la atención se centra en encontrar el punto de inflexión en el gráfico, e identificar en qué número de factores extraídos la curva toma una pendiente igual o muy cercana a cero, que prácticamente se convierta en una línea horizontal plana.

La *interpretación de los factores* es una de las etapas del análisis factorial más importantes. Esta se realiza a través de las cargas factoriales, las que corresponden a las correlaciones entre cada ítem/variables y el factor/componente. Como se espera que cada factor posea una correlación alta con un grupo de variables y baja con otras, se realiza una *rotación de los factores ortogonal* para que cada variable quede asociada exclusivamente a un factor (tabla 3).[39] Con respecto a la selección de la cantidad de factores, se decidió extraer cinco factores. Si bien se utilizó el criterio de elegir aquellos cuyos autovalores son superiores a la unidad, sólo deberían elegirse cuatro componentes. Se decidió incorporar el quinto factor, ya que su autovalor es muy cercano a uno (0,978), además de que, con su incorporación, se logra superar la cota del 70% de varianza total explicada.[40]

Matriz de componentes rotados	Comp1	Comp2	Comp3	Comp4	Comp5
El grado en que... p39 - Los altos directivos se comunican de manera abierta y honesta con los integrantes de la empresa	0,783	315	,240	,234	088
p41 - La alta dirección escucha y es receptiva a las ideas de los colaboradores	0,771	,351	,224	,238	,094

[39] Se utiliza la técnica de rotación Varimax.

[40] También, se hicieron pruebas incorporando hasta 8 factores, pero ya a partir del sexto, cada componente estaba asociado exclusivamente a una única variable, con lo cual no aporta mucho a la comprensión del fenómeno global

p43 - Confiás en la comunicación que transmite la alta dirección	0,767	,316	,192	,148	,177
p40 - La alta dirección se preocupa por el bienestar de los empleados	0,762	,349	,239	,246	,090
p42 - La alta dirección se comunica en forma oportuna para mantener informados a los colaboradores	0,761	,382	,234	,234	,105
p38 - La cantidad de comunicación es adecuada	0,706	,230	,127	,284	,344
p36 - Las actitudes de la empresa hacia la comunicación son saludables	0,706	,151	,202	,293	,368
p37 - La comunicación informal es fluida y precisa*	0,607	,094	,199	,329	0,51
p23 - La comunicación me ayuda a identificarme con la empresa y a sentirme una parte importante de ella	0,569	,431	,297	,172	,228
p35 - Las directivas escritas y los informes son claros y concisos	0,569	,173	,213	,380	,431
p24 - Las comunicaciones son interesantes y útiles	0,525	,461	,181	,046	,218
p27 - Los conflictos se canalizan a través de los medios adecuados	0,500	,258	,385	,330	,311
p19 - La comunicación me motiva a lograr los objetivos de la empresa	0,475	,345	,442	,385	,162
p21 - La gente posee habilidades adecuadas para comunicarse con los demás	0,426	,371	,409	,197	,379
p16 - Satisf.: Información sobre la situación financiera de la empresa	,254	,790	,115	,198	,133
p17 - Satisf.: Información sobre los logros o desaciertos en...	,268	,759	,229	,216	,086
p12 - Satisf.: Información sobre las acciones del gobierno nacional que afectan a...	,263	,693	,062	,232	,193

p13 - Satisf.: Información sobre cambios y nuevas iniciativas en...	,287	,593	,263	,307	,144
p14 - Satisf.: Información sobre cómo se están resolviendo los problemas relacionados con mi trabajo	,388	,543	,274	,424	,219
p05 - Satisf.: Noticias de recursos humanos (de los colaboradores)	,367	,535	,116	,406	,152
p15 - Satisf.: Información sobre beneficios y remuneraciones	,306	,531	,062	,440	,146
p06 - Satisf.: Información sobre planes y objetivos de...	,285	,529	,212	,466	,082
p20 - Mi jefe directo me escucha y atiende mis inquietudes	,150	,187	,800	,177	,243
p29 - Mi jefe directo está abierto a nuevas ideas	,233	,165	,791	,203	,176
p22 - Mi jefe directo me guía p/resolver los problemas que surgen en el trabajo	,249	,155	,772	,283	,202
p25 - Mi jefe directo confía en mí	,173	,085	,740	,284	,226
p18 - Mis superiores entienden los problemas que afectan a su gente	,361	,226	,588	,343	,228
p10 - Satisf: Información sobre los lineamientos y objetivos de mi área de trabajo	,249	,304	,281	,660	,197
p11 - Satisf: Información sobre las tareas para desempeñarme en mi puesto	,197	,226	,372	,657	,084
p04 - Satisf: Información sobre mi progreso en mi trabajo	,186	,332	,228	,657	,166
p08 - Satisf: Información sobre los criterios sobre cómo se evalúa	,304	,257	,340	,645	,158
p07 - Satisf: Información sobre cómo se compara mi trabajo con el de otros	,198	,375	,193	,640	,204

p09 - Satisf: reconocimiento a mis esfuerzos	,339	,292	,397	,562	,161
p26 - Recibo a tiempo la información necesaria para hacer mi trabajo	,377	,171	,426	,478	,331
p34 - El nivel de supervisión que recibo es apropiado*	,436	,047	,411	,453	,448
p30 - La comunicación entre compañeros de trabajo es adecuada y circula libremente	,180	,117	,259	,109	0,80
p32 - Las personas de mi área funcionan bien como equipo de trabajo	,126	,216	,207	,155	0,77
p31 - Las prácticas de comunicación son flexibles	,392	,202	,342	,194	0,60
p33 - Las reuniones de trabajo están bien organizadas*	0,43	,322	,364	,233	,494

Tabla 3. Factores de carga del CSQ (continúa en pág. siguiente)
Nota: Satisf. = satisfacción
* Se optó por encuadrar a la p37, *el grado en que la comunicación informal es fluida y precisa* en el factor 5 con carga 0,51, dado que dicho factor refiere a la comunicación horizontal. En cuanto a la p34, *el grado en que el nivel de supervisión que recibo es apropiado,* se la situó en el componente 3, debido a que está relacionada con el jefe directo. La p33, *el grado en que las reuniones de trabajo están bien organizadas quedó retenida en el Factor 1 con* 0,433 porque refiere a una práctica de comunicación formal. Por último, se eliminó la variable 28, e*l grado en que la comunicación a través de canales informales está presente,* por su carga baja: 30,38

Principales resultados

Al aplicar la técnica de componentes principales al CSQ, los resultados del análisis factorial exploratorio detectan un número menor de factores que los previstos originalmente por sus autores. Se halló una solución de cinco factores, compuestos por las siguientes dimensiones: El primer factor que se denominó "Gestión de la comunicación formal" (autovalores = 21.08) por sí solo explica más de la mitad de la varianza total (55,95%) e incluye 14 ítems del instrumento original; el segundo factor, "información corporativa" (autovalores = 2,33) explica casi un 6% de la varianza con cinco ítems originales; el tercer factor, etiquetado "Comunicación con mi jefe directo" (autovalores = 1.83), da cuenta de 4,69 % de la varianza con 6 ítems de la escala original; el cuarto factor, que se denominó "información de mi área de trabajo" (autovalores = 1.17) con 7 ítems del instrumento original da cuenta del 2.99% de la varianza; y por último, el quinto factor rotulado "comunicación horizontal"

(autovalores = 0.98), con 4 ítems de la escala original explica tan solo el 2.50% de la varianza.

Tomando en cuenta la totalidad de los ítems relacionados con la satisfacción con la comunicación, el alfa de Cronbach de 0,979 indica que el instrumento tiene consistencia interna, es decir, es confiable.

Conclusiones

Debido a su uso extendido, el CSQ puede resultar adecuado para comparar los niveles de satisfacción en diferentes industrias, países y culturas. Pese a que el CSQ es un trabajo pionero para valorar la satisfacción con la comunicación, el instrumento cuenta con una serie de limitaciones. En primer término, las ocho dimensiones halladas originalmente no se replican en estudios tales como los de Clampitt y Girard (1987), Mount y Back (1999), Mueller y Lee (2002), Gray y Laidlaw (2004), DeConinck, Johnson, Busbin y Lockwood (2008: 148), Zwijze-Koning y de Jong (2007), Okay y Okay (2009), Mao (2010: 93), Kandlousi, Ali Abdollahi (2010), Iyer y Israel (2012) entre otros más recientes. En segundo término, la redacción de los ítems también presentó problemas de interpretación en su idioma original inglés y en la adaptación del instrumento al español, entro otros idiomas. Por último, en el actual entorno caótico, complejo y rápidamente cambiante en el que se configura la comunicación en las organizaciones es necesario repensar y proponer nuevas categorías comunicativas relacionadas con el nuevo entorno de trabajo digital. A futuro, podrían realizarse más investigaciones, profundizando en las técnicas factoriales confirmatorias para corroborar estos hallazgos o hacer los ajustes según los países y regiones culturales.

Este trabajo contribuye a ampliar y enriquecer las aportaciones que siguen esta línea de investigación desde la perspectiva de los trabajadores argentinos. Y sigue la dirección de investigaciones realizadas fuera de la Argentina por Varona (1991) en Guatemala; Postmes et al. (2001) en Holanda; Potvin (1991) y Nuss (2005) en los Estados Unidos; Ahmad (2004) en Malasia; Alanezi (2011) en Kuwait; y Downs A. (1991) en Australia, entre otros. En definitiva, los hallazgos empíricos de esta

primera aproximación, orientada a comprender el fenómeno de la satisfacción con la comunicación en su relación con el compromiso en el marco de la muestra de trabajadores argentinos encuestados, pueden sentar las bases para futuras investigaciones.

Referencias

Ahmad, A. (2004). Relationships between Communication Satisfaction and Organizational

Commitment of Academic Staff in a Selected Public University (tesis doctoral). Universiti

Putra Malaysia, Malasia.

Akkirman, A. D. y Harris, D. L. (2005). Organizational communication satisfaction in the

virtual workplace. Journal of Management Development, 24(5), 397-409.

Alanezi, A. S. (2011). Communication satisfaction and its relationship to organizational

commitment among secondary teachers in Kuwait (tesis doctoral). Indiana State University, Terre Haute, Indiana.

Alum C. V. (1982). A case study of communication satisfaction in Nova De Monterrey. [tesis doctoral]. University of Kansas, Lawrence.

Barresi, M. (2014). La percepción de la satisfacción con la comunicación interna y sus

implicancias en el compromiso organizacional en la Argentina (tesis doctoral).

Universidad Austral, Buenos Aires.

Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross- cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 1*(3), 185-216.

Carrière, J. y Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job

satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. Career Development International, 14(1), 29-49.

Chang, J. C. (2006). Communication satisfaction in the privatization process: the

experience of a Taiwan agency (tesis doctoral). Touro University International, Cypress, California.

Clampitt, P. G. (1983). Communication and productivity (tesis doctoral). University of

Kansas, Lawrence.

Clampitt, P. G. y Downs, C. W. (1987). A critical review of communication satisfaction.

Recuperado de: <http://imetacomm.com>.

Clampitt, P. G. y Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between

communication and productivity: A field study. The Journal of Business Communication, 30(1), 5-28.

Clampitt, P. G. y Girard, D. M. (1986). Communication satisfaction: A useful construct?

Presentado en la Conferencia Anual de la International Communication Association, Chicago.

Clampitt, P. G. y Girard, D. M. (1987). Time for reflection: A factor analytic study of the

communication satisfaction instrument. Presentado en la Conferencia Anual de la

International Communication Association, Canadá.

Clampitt, P. G. y Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between

communication and productivity: A field study. The Journal of Business Communication, 30 (1), 5-28.

Clampitt, P. (2009) The questionnaire approach, En O. Hargie and D. Tourish, D. (Eds.)

Auditing Organizational Communication: A Handbook of Research, Theory and Practice (2nd Edition), Londres: Routledge, 55-77.

Crino, M. D. y White, M. C. (1981). Satisfaction in communication: An examination of the

Downs-Hazen measure. Psychological Reports, 49, 831-838.

DeConinck, J., Johnson, J., Busbin, J. y Lockwood, F. (2008). An examination of the validity of the Downs and Hazen communication satisfaction questionnaire. *Marketing Management Journal, 18*(2), 145-153.

Downs, C. W. (1994). Communication satisfaction questionnaire. En R. B. Rubin, P.
Palmgreen, y H. E. Sypher (eds.), Communication research measures: A sourcebook (pp.
114-119). Nueva York: Guilford.

Downs, C. W. y Adrian, A. D. (2004). A*ssessing organizational communication: Strategic*
communication audits. New York: Guilford Press.

Downs, C. W. Clampitt, P. G. y Pfeiffer, A. L. (1988). Communication and organizational
outcomes. En G. M. Goldhaber y G. A. Barnett (eds.), Handbook of organizational
communication (pp. 171-211). Norwood, NJ: Ablex.

Downs, C. W., DeWine, S. y Greenbaum H. H. (1994). Measures of organizational
communication. En R. B. Rubin, P. Palmgreen, y H. E. Sypher (eds.), Communication
research measures. A sourcebook (pp. 57-78). Nueva York: Guilford Press.

Downs, C. W., Downs, A. A., Potvin, T., Varona, F., Gribas, J. S. y Ticehurst, W. (mayo
1995). A cross-cultural comparison of relationships between organizational commitment and organizational communication. Presentado en la 46.a Conferencia Anual de la International Communication Association, Albuquerque, Nuevo México. EE.UU.

Downs, C. W., Downs, A. A., Ticehurst, W., Potvin, T. y Varona, F. (1996). Cultural
comparison of the relationships among communication satisfaction and organizational
commitment [manuscrito inédito]. Presentado en la Pan-Pacific Conference XIII, Chiba,
Japón.

Downs, C. W. y Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction.

Journal of Business Communication, 14(3), 63-74.

Downs, C., W. Hazen, M. D. y Quiggins, J. (1973). An empirical and theoretical investigation of communication satisfaction. Recuperado de: <www.eric.ed.gov>.

Duke, P. O. (1981). *Communication satisfaction of business education teachers in an urban school system* (tesis doctoral). Vanderbilt University, Nashville, Tennessee.

Frost, D. C. (2009). *Quantitative correlational study of communication satisfaction related to organizational proximity and face-to-face communication* (tesis doctoral). University of Phoenix, Arizona.

Gray, J. y Laidlaw, H. (2002). Part-time employment and communication satisfaction in an Australian retail organization. *Employee Relation*, *24*(1/2): 211-218.

Gray, J. y Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly, 17*(3), 425-448.

Gray, J. y Laidlaw, H. (2009). Auditing a major retail chain. En O. Hargie y D. Tourish (eds.), *Auditing organizational communication: A handbook of research, theory and practice,* (2.ª ed., pp. 356-369). Hove, UK: Routledge.

Green, C. W. (1982). *An investigation of the relationship between communication satisfaction and job satisfaction among librarians in higher education* (tesis doctoral). Vanderbilt University, Nashville, Tennessee.

Greenbaum, H., Clampitt, P. y Willihnganz, S. (1988). Organizational communication: an examination of four instruments. *Management Communication Quarterly*, *2*(2), 245-282.

Iyer, S., y Israel, D. (2012). Structural equation modeling for testing the impact of organization communication satisfaction on employee. South Asian Journal of management, 19 (1), 41-81.

Kandlousi, N.S.E., Ali, A.J., Abdollahi, A. (2002), Organizational citizenship behavior in concern of communication satisfaction: The role of the formal and informal communication. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 51-61.

Kinnear, T. C. y Taylor, J. R. (1998). *Investigación de mercados: Un enfoque aplicado* (Trad. G. E. Rosas Lopetegui, 5.ª ed.). Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill.

Kongchan, A. (1985). *Communication satisfaction, job satisfaction, and organizational commitment of business college faculty* (tesis doctoral). Arizona University, Tempe.

Hair, J. F., Bush, R. P. y Ortinau D. J. (2010). *Investigación de mercados. En un ambiente de información cambiante* (4.ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (1998). Metodología de

la investigación (2.ª ed.). México, D.F.: McGraw Hill.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values.* Beverly Hills CA: Sage Publications.

Lee, K. B. (1983). *Communication satisfaction in private, church-related schools* (Tesis doctoral). Tulsa University, Oklahoma.

Mao, Y. (2010). *Does culture matter? Relating intercultural communication sensitivity to conflict management styles, technology use, and organizational communication satisfaction in multinationals in China* (tesis doctoral). Ohio University, Athens.

Mao, Y. (2011). Organizational communication satisfaction of chinese employees of the China-branch of a multicultural organization. Presentado en la Conferencia Anual de la International Communication Association, Boston.

Mount, D. J. y Back, J. H. (1999). A Factor-Analytic Study of Communication Satisfaction in the Lodging Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23, 401-418.

Mueller, B. H., & Lee, J. (2002). Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts. *The Journal of Business Communication*, 39(2) , 220-244.

Nicholson, J. H. (1980). *Analysis of communication satisfaction in an urban school system* (tesis doctoral). Peabody College of Vanderbilt University, Nashville, Tennessee.

Nicholson, W. M. (2009). *Leadership practices, organizational commitment, and turnover intentions: a correlational study in a call center* (tesis doctoral). Phonix University, Arizona.

Nuss, M. D. (2005). *A longitudinal case study of organizational commitment and communication satisfaction in a police department* (tesis doctoral). University of Kansas, Lawrence.

Orner, R. (2010). *The relationship between the frequency of communication and communication satisfaction for remote biomedical engineers* (tesis doctoral). North Central University, Arizona.

Okay, A. y Olay, A. (2009),. An Analytic Study of Communication Satisfaction in the Turkish postal office. *Selçuk İletişim*, 6, 1, DOI: 10.18094/si.33786.

Postmes, T., Tanis, M. y De Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. Group Processes y Intergroup Relations, 4(3), 227-246.

Potvin, T. C. (1991). *Employee organizational commitment: An examination of its relationship to communication satisfaction and an evaluation of questionnaires designed to measure the construct* (tesis doctoral). University of Kansas, Lawrence.

Simpson, E. M. (1988). *Communication satisfaction and job satisfaction among retail specialty store salesperson* (tesis doctoral). University of Oklahoma, Norman.

Randall, D. M. (1993). Cross-cultural research on organizational commitment: A review and application of Hofstede's value survey module. Journal of Business Research, 26(1), 91-110.

Trombetta, J. J. (1981). *A study of the effects of communication climate variables on the satisfaction and commitment of hospital nurses* (tesis doctoral). State University of New York, Buffalo.

Trombetta, J. J. y Rogers, D. P. (1988). Communication climate, job satisfaction, and Organizational commitment the effects of information adequacy, communication openness and decision participation. *Management Communication Quarterly, 1*(4), 494-514.

Varona, F. (1991). *Communication satisfaction and organizational commitment: A study in three Guatemalan organizations* (tesis doctoral). University of Kansas, Lawrence.

Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *The Journal of Business Communication, 33*(2), 111-140.

Varona, F. (2002). Conceptualization and management of communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *American Communication Journal, 5*(3*)*. Recuperado en marzo de 2008 de:<http://acjournal.org/holdings/vol5/iss3>.

Varona, F. y Downs, C. W. (1994). Un estudio comparativo de la satisfacción con la comunicación y la satisfacción con el trabajo en dos compañías guatemaltecas*.* *Revista de ciencias de la información*, *10*, 1-23.

Zwijze-Koning, K. y de Jong, M. (2007). Evaluating the communication satisfaction questionnaire as a communication audit tool. *Management Communication Quarterly, 20*(3), 261-282.

Apéndice

Cuestionario empleado para la toma de datos

> Cuestionario de Satisfacción con la Comunicación y Compromiso Laboral

Muchos de nosotros asumimos que la calidad y cantidad de comunicación en el trabajo contribuye a nuestra satisfacción y a nuestro compromiso laboral. A través de este estudio, esperamos conocer tu nivel de satisfacción con las prácticas de comunicación en Carrefour, así como tus sugerencias para mejorarla.

TENÉ EN CUENTA QUE…

> Responder la encuesta no te llevará más de 10 minutos.

> No hay respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es conocer tu opinión sincera.

> La encuesta es anónima e individual. Por favor no escribas tu nombre. Los datos obtenidos serán procesados estadísticamente y se presentarán por grupos y áreas generales.

> A lo largo de toda la Encuesta señalá con un círculo la opción que elijas siguiendo las instrucciones, por ej. (marcá una opción). Hacelo de este modo: (1) Sí [2]. No

> Finalizada la Encuesta agradecemos la guardes en el sobre provisto y que lo cierres.

> Ante cualquier consulta sobre esta encuesta comunicarse con Mariana Barresi, investigadora de la Universidad Austral al mail: marianbarresi@hotmail.com

Tu opinión es muy valiosa, ¡Gracias por participar!

DATOS DE CLASIFICACIÓN
Respondé a las siguientes preguntas por favor:

(a) ¿Hace cuánto tiempo que trabajás en Carrefour? (marcar con círculo una opción).

[1] Menos de 1 año. [2] Entre 1 y 3 años. [3] De 4 a 6 años. [4] Más de 6 años.

(b) ¿En qué rol te desempeñás?

[1] Con personal a cargo. [2] Sin personal a cargo.

(c) ¿En dónde trabajás?

[1] En Sede Central. [2] En tiendas.

AHORA TE PEDIMOS QUE INDIQUES LO SIGUIENTE:

1. ¿Cuán satisfecho estás con el trabajo que realizás? (marcar con círculo una opción).

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Algo insatisfecho	Ni insatisfecho, ni satisfecho	Algo satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1	2	3	4	5	6	7

2. ¿Qué ha sucedido con tu nivel de satisfacción laboral en los últimos 6 meses?

[1.] Ha disminuido.
[2.] Ha permanecido igual.
[3.] Ha aumentado.

3. Si pudieras cambiar algún aspecto de la comunicación para sentirte más satisfecho ¿qué sugerirías?
(Escribí con letra clara y tratá de ser lo más concreto posible)

.....

.....

.....

(A) **A CONTINUACIÓN APARECEN VARIOS TIPOS DE INFORMACIÓN RELACIONADAS CON EL TRABAJO DE UNA PERSONA.** Por favor, indicá cuál es tu nivel de satisfacción con la cantidad y/o calidad de información que recibís de la empresa.

(Señalar con un círculo el número que mejor corresponda a tu respuesta).

SATISFACCIÓN

1 : Muy insatisfecho
2 : Insatisfecho
3 : Algo insatisfecho
4 : Ni satisfecho, ni insatisfecho
5 : Algo satisfecho
6 : Satisfecho
7 : Muy satisfecho

	(-)						(+)
4 . Información sobre mi progreso en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
5 . Noticias de Recursos Humanos (de los colaboradores).	1	2	3	4	5	6	7
6 . Información sobre planes y objetivos de Carrefour.	1	2	3	4	5	6	7
7 . Información sobre cómo se compara mi trabajo con el de otros.	1	2	3	4	5	6	7
8 . Información sobre los criterios sobre los cuales se me evalúa.	1	2	3	4	5	6	7
9 . Reconocimiento a mis esfuerzos.	1	2	3	4	5	6	7
10 . Información sobre los lineamientos y objetivos de mi área de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
11 . Información sobre las tareas para desempeñarme en mi puesto.	1	2	3	4	5	6	7
12 . Información sobre las acciones del gobierno nacional que afectan a Carrefour.	1	2	3	4	5	6	7
13 . Información sobre cambios y nuevas iniciativas en Carrefour.	1	2	3	4	5	6	7
14 . Información sobre cómo se están resolviendo los problemas relacionados con mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
15 . Información sobre beneficios y remuneraciones.	1	2	3	4	5	6	7
16 . Información sobre la situación financiera de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
17 . Información sobre los logros y/o desaciertos de Carrefour.	1	2	3	4	5	6	7

(B) POR FAVOR, INDICA CUÁN SATISFECHO ESTÁ EN CUANTO A LO SIGUIENTE:

(Seguí señalando con un círculo el valor que asignás a cada pregunta en un rango de 1 a 7, en donde 1 significa el menor nivel de satisfacción y 7 el mayor nivel de satisfacción).

	(-)	SATISFACCIÓN					(+)
18 . El grado en que mis superiores entienden los problemas que afectan a su gente.	1	2	3	4	5	6	7
19 . El grado en que la comunicación en Carrefour me motiva a lograr los objetivos de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
20 . El grado en que mi jefe directo me escucha y atiende mis inquietudes.	1	2	3	4	5	6	7
21 . El grado en que la gente de Carrefour posee habilidades adecuadas para comunicarse con los demás.	1	2	3	4	5	6	7
22 . El grado en que mi jefe directo me guía para resolver los problemas que surgen en el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
23 . El grado en que la comunicación en Carrefour me ayuda a identificarme con la empresa y a sentirme una parte importante de ella.	1	2	3	4	5	6	7
24 . El grado en que las comunicaciones de Carrefour ("Noticiero T&C Todos & cada uno") son interesantes y útiles.	1	2	3	4	5	6	7

CONTINUA››

	(-)		SATISFACCIÓN				(+)
25 . El grado en que mi jefe directo confía en mí.	1	2	3	4	5	6	7
26 . El grado en que recibo a tiempo la información necesaria para hacer mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
27 . El grado en que los conflictos se canalizan a través de los medios adecuados.	1	2	3	4	5	6	7
28 . El grado en que la comunicación a través de canales informales (rumores, novedades, boca a boca) está presente en Carrefour.	1	2	3	4	5	6	7
29. El grado en que mi jefe directo está abierto a nuevas ideas.	1	2	3	4	5	6	7
30 . El grado en que la comunicación entre compañeros de trabajo es adecuada y circula libremente.	1	2	3	4	5	6	7
31. El grado en que las prácticas de comunicación son flexibles (admiten la incorporación de nuevos medios o pueden adaptarse en caso de necesidad.	1	2	3	4	5	6	7
32. El grado en que las personas de mi área funcionan bien como equipo de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
33. El grado en que las reuniones de trabajo están bien organizadas.	1	2	3	4	5	6	7
34 . El grado en que el nivel de supervisión que recibo es apropiado.	1	2	3	4	5	6	7
35 . El grado en que las directivas escritas y los informes son claros y concisos.	1	2	3	4	5	6	7
36 . El grado en que las actitudes de la empresa hacia la comunicación son saludables.	1	2	3	4	5	6	7
37 . El grado en que la comunicación informal es fluida y precisa.	1	2	3	4	5	6	7
38 . El grado en que la cantidad de comunicación en Carrefour es adecuada.	1	2	3	4	5	6	7
39 . El grado en que los altos directivos se comunican de manera abierta y honesta con los integrantes de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
40 . El grado en que la alta dirección se preocupa por el bienestar de los empleados.	1	2	3	4	5	6	7
41 . El grado en que la alta dirección escucha y es receptiva a las ideas de los colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
42 . El grado en que la alta dirección se comunica en forma oportuna para mantener informados a los colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
43 . El grado en que confías en la comunicación que transmite la alta dirección.	1	2	3	4	5	6	7

(C) SI NO TENÉS GENTE A CARGO PASÁ A LA SECCION D, PREGUNTA 49.
(contestá esas 5 preguntas solo si tenés nivel de jefatura con gente a cargo).

	(-)		SATISFACCIÓN				(+)
44 . El grado en que mi equipo responde a la comunicación directiva que viene de los niveles superiores.	1	2	3	4	5	6	7
45 . El grado que mis colaboradores anticipan mis necesidades de información.	1	2	3	4	5	6	7
46 . El grado en que puedo evitar tener sobrecarga de información.	1	2	3	4	5	6	7
47. El grado en que mi equipo acepta evaluaciones, sugerencias y críticas.	1	2	3	4	5	6	7
48 . El grado en que mis colaboradores sienten que son responsables de iniciar una comunicación confiable con sus superiores.	1	2	3	4	5	6	7

©1973, 1989, 2000.
CONTINUA>>

(D) POR ULTIMO TE PRESENTAMOS UNA SERIE DE AFIRMACIONES RELACIONADAS CON LA EMPRESA. Por favor expresa tu grado de acuerdo o desacuerdo con relación a cada una de las frases. (Marcar con un círculo el número que corresponda según la escala).

ACUERDO

1 : Muy en desacuerdo
2 : En desacuerdo
3 : Algo en desacuerdo
4 : Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
5 : Algo de acuerdo
6 : De acuerdo
7 : Muy de acuerdo

	(-)						(+)
49 . Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa.	1	2	3	4	5	6	7
50 .Una de las razones principales para seguir trabajando en Carrefour, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y beneficios que tengo aquí.	1	2	3	4	5	6	7
51 . Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.	1	2	3	4	5	6	7
52 . Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
53 . Me siento como "parte de una familia" en esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
54 . Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas.	1	2	3	4	5	6	7
55 . Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella.	1	2	3	4	5	6	7
56 . Uno de los motivos principales por los que sigo trabajando en mi empresa, es porque afuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo aquí.	1	2	3	4	5	6	7
57 . Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
58 . En este momento sería muy duro para mí dejar mi empresa, incluso si quisiera hacerlo.	1	2	3	4	5	6	7
59 . Demasiadas cosas en mi vida se verían afectadas si decidiera dejar ahora mi empresa.	1	2	3	4	5	6	7

©Copyright

60. En general, ¿Cómo calificarías tu nivel de compromiso hacia Carrefour? (Marcá una opción)

Muy bajo	Bajo	Algo bajo	Normal	Ligeramente alto	Alto	Muy alto
1	2	3	4	5	6	7

Por favor, guardá el cuestionario en el sobre adjunto y entregalo a quien corresponda.

¡GRACIAS POR PARTICIPAR!

Matriz de componentes rotados	Comp 1	Comp 2	Comp 3	Comp 4	Comp 5
El grado en que...					
p39 - Los altos directivos se comunican de manera abierta y honesta con los integrantes de la empresa	0,783	3	,240	,234	0
p41 - La alta dirección escucha y es receptiva a las ideas de los colaboradores	0,771	,351	,224	,238	,094
p43 - Confiás en la comunicación que transmite la alta dirección	0,767	,316	,192	,148	,177
p40 - La alta dirección se preocupa por el bienestar de los empleados	0,762	,349	,239	,246	,090
p42 - La alta dirección se comunica en forma oportuna para mantener informados a los colaboradores	0,761	,382	,234	,234	,105
p38 - La cantidad de comunicación es adecuada	0,706	,230	,127	,284	,344
p36 - Las actitudes de la empresa hacia la comunicación son saludables	0,706	,151	,202	,293	,368
p37 - La comunicación informal es fluida y precisa*	0,607	,094	,199	,329	0,551
p23 - La comunicación me ayuda a identificarme con la empresa y a sentirme una parte importante de ella	0,569	,431	,297	,172	,228
p35 - Las directivas escritas y los informes son claros y concisos	0,569	,173	,213	,380	,431
p24 - Las comunicaciones son interesantes y útiles	0,525	,461	,181	,046	,218
p27 - Los conflictos se canalizan a través de los medios adecuados	0,500	,258	,385	,330	,311
p19 - La comunicación me motiva a lograr los objetivos de la empresa	0,475	,345	,442	,385	,162
p21 - La gente posee habilidades adecuadas para comunicarse con los demás	0,426	,371	,409	,197	,379
p16 - Satisf.: Información sobre la situación financiera de la empresa	,254	,790	,115	,198	,133
p17 - Satisf.: Información sobre los logros o desaciertos en...	,268	,759	,229	,216	,086
p12 - Satisf.: Información sobre las acciones del gobierno nacional que afectan a...	,263	,693	,062	,232	,193
p13 - Satisf.: Información sobre cambios y nuevas iniciativas en...	,287	,793	,263	,307	,144
p14 - Satisf.: Información sobre cómo se están resolviendo los problemas relacionados con mi trabajo	,388	,543	,274	,424	,219
p05 - Satisf.: Noticias de recursos humanos (de los colaboradores)	,367	,535	,116	,406	,152
p15 - Satisf.: Información sobre beneficios y remuneraciones	,306	,531	,062	,440	,146
p06 - Satisf.: Información sobre planes y objetivos de...	,285	,529	,212	,466	,082
p20 - Mi jefe directo me escucha y atiende mis inquietudes	,150	,187	,800	,177	,243
p29 - Mi jefe directo está abierto a nuevas ideas	,233	,165	,791	,203	,176
p22 - Mi jefe directo me guía p/resolver los problemas que surgen en el trabajo	,249	,155	,772	,283	,202
p25 - Mi jefe directo confía en mí	,173	,085	,740	,284	,226
p18 - Mis superiores entienden los problemas que afectan a su gente	,361	,226	,588	,343	,228
p10 - Satisf: Información sobre los lineamientos y objetivos de mi área de trabajo	,249	,304	,281	,660	,197
p11 - Satisf: Información sobre las tareas para desempeñarme en mi puesto	,197	,226	,372	,657	,084

p04 - Satisf: Información sobre mi progreso en mi trabajo	,1	86	,3	32	,2	28	,6	57	,1	66						
p08 - Satisf: Información sobre los criterios sobre cómo se evalúa	,3	04	,2	57	,3	40	,6	45	,1	58						
p07 - Satisf: Información sobre cómo se compara mi trabajo con el de otros	,1	98	,3	75	,1	93	,6	40	,2	04						
p09 - Satisf: reconocimiento a mis esfuerzos	,3	39	,2	92	,3	97	,5	62	,1	61						
p26 - Recibo a tiempo la información necesaria para hacer mi trabajo	,3	77	,1	71	,4	26	,4	78	,3	31						
p34 - El nivel de supervisión que recibo es apropiado*	,4	36	,0	47	,4	11	,4	53	,4	48						
p30 - La comunicación entre compañeros de trabajo es adecuada y circula libremente	,1	80	,1	17	,2	59	,1	09	0,	80						
p32 - Las personas de mi área funcionan bien como equipo de trabajo	,1	26	,2	16	,2	07	,1	55	0,	77						
p31 - Las prácticas de comunicación son flexibles	,3	92	,2	02	,3	42	,1	94	0,	60						
p33 - Las reuniones de trabajo están bien organizadas*	0,	43	,3	22	,3	64	,2	33	,4	94						

Tabla 4. Factores de carga del CSQ

Dataficação das Relações Públicas: *predictive PR* e decisões fundamentadas em dados

Datificación de las Relaciones Públicas: *predictive PR* y decisiones fundamentadas en datos

Public Relations' Datafication: predictive PR and data driven decisions

Carolina Frazon Terra [41]

João Francisco Raposo[42]

Resumo: O artigo se dedica a entender como os dados da rede influenciam, orientam e impactam hoje as atividades de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, por meio das dinâmicas de interação, predição e personalização. Inicialmente, a metodologia utilizada é a da pesquisa bibliográfica adicionada de exemplos e casos reais, selecionados por amostragem intencional, não-probabilística, com fins de ilustração da teoria discutida.

Palavras-Chave: Dataficação, Comunicação Organizacional e Relações Públicas, Dados.

Resumen: El artículo está dedicado a comprender cómo los datos de la red influyen, guían e impactan las actividades de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas en la actualidad, a través de la dinámica de interacción, predicción y personalización. Inicialmente, la metodología utilizada es la de la investigación bibliográfica agregada con ejemplos y casos reales, seleccionados por muestreo intencional, no probabilístico, con el fin de ilustrar la teoría discutida.

[41] Carolina Frazon Terra é pós-doutora pela ECA-USP, professora do curso de Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero e professora em pós-graduações na ECA-USP, ESPM e FAAP. Pós-Doutora. Brasil. E-mail: contato@carolterra.com.br

[42] João Francisco Raposo é doutorando pela ECA-USP (bolsista CAPES) e professor em pós-graduações na ECA-USP, SENAC e ESPM. Doutorando. Brasil. e-mail: jota.frs@gmail.com

Palabras-Clave: Datificación, Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas, Datos.

Abstract: The article is an understanding on how web data influence, guide and impact the activities of Organizational Communication and Public Relations today, through the dynamics of interaction, prediction and personalization. The methodology used is bibliographic research added with real examples and cases, selected by intentional, non-probabilistic sampling, for the purpose of illustrating the discussed theory.

Key words: Datafication, Organizational Communication and Public Relations, Data.

Observações iniciais

É nossa intenção compreender como as organizações estão lidando com os dados[43] no contexto diário da Comunicação Organizacional, tanto nas discussões teóricas, quanto nas práticas empíricas. Pretendemos, aqui, debater que autores estão trabalhando tais questões, bem como de que maneira as organizações atuam hoje com uma mentalidade preditiva, estratégica e voltada para dados, por meio de ações e exemplos reais do cotidiano. Não buscamos receitas nem fórmulas reducionistas, mas uma atualização teórica e das melhores práticas das atividades de Comunicação Organizacional (CO) e Relações Públicas (RP) em tal cenário da contemporaneidade.

A metodologia que sustenta o artigo é a pesquisa bibliográfica adicionada de exemplos reais originados de amostragem não probabilística intencional. Segundo Mattar (APUD OLIVEIRA, 2001) a amostragem não probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da

[43] O Fórum Econômico Mundial de 2011 define um dado como informações e metainformações (informações contidas em informações) criadas por e sobre as pessoas.Estão inclusos dados oferecidos voluntariamente nas plataformas sociais digitais, dados observados ou de localização de aparelhos eletrônicos, e os dados inferidos para pontuação de crédito pelo mercado financeiro. Acreditamos que o contingente de organizações se expressando na rede também gera um conjunto de metadados (o chamado *Big Data*) capaz de impactar diretamente a forma como pensamos, planejamos e executamos a comunicação das organizacional hoje.

população para compor a amostra depende, em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo. Schiffman & Kanuk (APUD OLIVEIRA, 2001) afirmam que numa amostra não probabilística por intencionalidade, o pesquisador usa o seu julgamento para selecionar os membros da população que são boas fontes de informação precisa. Em nosso caso, julgamos conveniente trazer exemplos de organizações que se apoiam em dados para lançar mão de ações e estratégias de comunicação, relacionamento, engajamento e exposição. Portanto, os exemplos a seguir foram obtidos de maneira intencional, de forma a ilustrar nossas suposições, confrontando-as com a pesquisa bibliográfica disponível no artigo.

Sobre a CO/RP contemporâneas

Partindo do pressuposto da centralidade da Comunicação na sociedade contemporânea, resgatamos o pensamento de Kunsch (2018, p. 14) sobre a sua relevância: "O poder que a comunicação, em suas mais variadas vertentes e tipologias, bem como os meios massivos tradicionais e as mídias sociais da era digital exercem na sociedade contemporânea é uma realidade incontestável". Raposo (2018) acredita que no ambiente digital, o conteúdo parece, de certo modo, controlado para garantir não somente a otimização da conectividade dos usuários nas plataformas digitais, mas também a transformação da participação destes em padrões para orientar a geração de fluxos de atenção e ação por parte das organizações, especialmente no que tange à sua comunicação.

Saad Corrêa também é uma das autoras que defendem o caráter de centralidade da comunicação, especialmente do digital, como podemos observar:

> (...) Assim, podemos dizer que no atual cenário epistemológico do campo da Comunicação a questão digital em seus diferentes aspectos pode assumir um caráter transversal de forma a perpassar os dois sentidos classicamente estruturados: horizontalmente a todos os sub-campos e/ou especialidades e verticalmente em casa processo, suporte e práxis. A visão transversal pode levar a horizontalidade a uma perspectiva de amplitude temática e a verticalidade a uma perspectiva de profundidade em cada tema. (SAAD CORRÊA, 2015, p. 7)

Raposo (2018) compreende que, em cada serviço inteligente hoje na rede, há algum tipo de código, ainda mais inteligente, que organiza, seleciona e personaliza produtos e serviços que possamos estar interessados com base em nossas ações digitais rastreáveis transformadas em dados. E complementa:

> De um modo geral, um algoritmo pode ser definido como uma instrução para se executar determinada ação, um tipo de especificação para lidar com problemas que consiste em passos bem definidos e aplicados como parte de um programa de computador. Algoritmos mais simples, por exemplo, tendem a considerar o comportamento passado do usuário: o que ele curtiu, postou, visitou, consumiu e/ou recomendou, reconhecendo padrões e preferências a partir de uma varredura pelos dados coletados. (p. 50-51)

Assim, a presença de usuários e organizações no ambiente digital comandado por plataformas é capaz de gerar cada vez mais informações, através da ação algorítmica, criando desafios e possibilidades de relacionamentos e interações. Couldry e Yu (2018) acreditam que vivemos a era da dataficação, termo utilizado por eles para definir o atual estágio da web e do uso de mídias digitais, capazes de gerar e armazenar hoje grandes quantidades de dados que norteiam nossas interações cotidianas e, também, nossas ações comunicacionais (sejamos pessoas ou organizações). Ou seja, o artigo entende por dataficação um processo sócio-cultural de transformação de tudo em dados. Portanto, para a CO, a dataficação representa a incorporação de tal realidade em suas práticas e a gestão estratégica dos dados por parte das organizações para fins de relacionamento, exposição e visibilidade.

Hoje, possuir inteligência competitiva para a realização de análises precisas de dados sobre as audiências pode ser fundamental para potencializar tudo aquilo que é planejado e otimizar o que não foi, sobretudo no âmbito da Comunicação Organizacional contemporânea. Kunsch (2018, p. 18) afirma que as organizações se transformam pela necessidade e pressão social, o que podemos perceber em tal cenário de constante adaptação a que se veem obrigadas em função de uma comunicação pautada por dados, algoritmos e pela veloz evolução do mercado:

> Na era digital e das redes e/ou mídias sociais, as organizações não têm mais controle quando os públicos se veem afetados. Se não houver coerência por parte dos discursos institucionais e se não houver verdade naquele seu certificado de sustentabilidade ou naquele seu balanço social, isso pode ser colocado em xeque e ir parar nas redes sociais. As pressões vêm de fora – da sociedade, da legislação etc. As empresas não mudam porque querem, mas por causa das pressões sociais e do mercado. (KUNSCH, 2018, p. 18)

Quando falamos das RP contemporâneas, Dreyer e Terra (2016, p. 5) reforçam que "(...) [são] o relacionamento entre uma organização e seus públicos por meio de um conjunto de atividades construídas de forma estratégica, ou seja, possibilitando a junção entre a comunicação tradicional e a digital". Assim, fica evidente a necessidade de não olharmos mais a sub-áreas da CO e das RP como "caixinhas" reducionistas, mas sim, como atividades que se entremeiam e interdependem. Uma ação de divulgação para a imprensa, por exemplo, se vê hoje mesclada com ações de relacionamento com influenciadores digitais, com produção de conteúdo para as propriedades da marca, bem como com uma estratégia de relacionamento com público interno etc. Portanto, não estamos reduzindo as RP modernas apenas à comunicação digital, mas sim, a uma visão de que, para serem efetivas, estratégicas e eficazes, é preciso pensá-las de maneira holística e integrada. Um dos responsáveis por determinar o meio em que uma organização se relaciona são seus públicos de interesse, conforme sinalizam as autoras:

> Dessa forma, pensar a atividade de Relações Públicas na contemporaneidade implica elaborar modelos e estratégias de comunicação que contemplem o on-line e off-line e que levem em consideração o tempo e o espaço das interações entre as organizações e seus públicos. (DREYER E TERRA, 2016, p. 8)

Transformar contatos e conversas em valiosos *insights*, métricas e indicadores é uma das principais vantagens trazidas pelo digital às organizações e por que não dizer, também, às Relações Públicas e à Comunicação Organizacional. Para Klafke (2018), o segredo do uso de dados na atividade do profissional de RP está em mudar a mentalidade de como este

enxerga o seu trabalho e suas oportunidades de ação:

> Mudar o mindset exclusivamente focado em comunicação para olhar para os dados de negócios fazendo o cruzamento para o melhor entendimento do que se vende – seja uma causa, um produto ou um serviço – pode ser a porta para novas oportunidades. Isso se aplica tanto para as relações públicas olharem para as personas quanto para o entendimento do impacto real que as ações de RP têm no resultado de vendas. A mudança do mindset do profissional de RP em relação ao uso de dados é capaz de transformar o olhar que as empresas têm sobre a atividade.

Bourne (2019, p. 109, tradução nossa) ressalta que o *habitus* do profissional de RP é definido pelo foco incansável no otimismo e também no futuro. Assim, verificar e acompanhar se o conteúdo produzido pela organização nas plataformas digitais está gerando aumento nas conversões (sejam elas vendas, interesse, acessos, participações em eventos); se é possível identificar oportunidades e riscos a partir dos dados coletados e, portanto, prevenir crises; entre outros aspectos, são, hoje, desafios, mas também valiosos caminhos para o fazer da Comunicação Organizacional contemporânea. No entanto, tudo se encontra permeado pela ação dos algoritmos das *Big Techs*[44], isto é, pelo que é "visibilizado" e destacado pelas regras das empresas de tecnologia proprietárias das principais plataformas da rede: Google, Facebook, Microsoft etc.

> Hoje, tal atividade integra também as capacidades preditivas e analíticas das plataformas da web, com uma lógica participativa apoiada na responsividade e na performance algorítmica, e não mais somente no discurso de valores compartilhados entre marcas e seus públicos de interesse. (RAPOSO, 2018, p. 118)

A seguir, discutiremos a importância dos dados no cenário da CO e das RP contemporâneas, com fins de relacionarmos todos os conceitos aqui apresentados com exemplos.

O uso de dados nas organizações

[44] Chamamos de Big Techs as empresas gigantes de tecnologia, como Google, Facebook, Microsoft, Amazon, entre outras.

Dados são hoje o recurso mais valioso do planeta, preconizava a revista *The Economist* em 2017[45], e as organizações já estão preocupadas com esse valioso insumo, buscando incentivar discussões e promover eventos sobre a temática. O setor bancário/financeiro brasileiro tem feito uso cada vez mais constante de uma comunicação personalizada e assertiva através de dados e inteligência artificial, por exemplo, buscando maior engajamento com seus públicos (BRAZ, 2018). Segundo pesquisa Gartner (2018), o uso de chatbots chegará a 85% das interações das organizações do setor em 2020, facilitando e transformando a comunicação bidirecional e o atendimento de demandas advindas do consumidor. O banco Itaú, um dos maiores do setor privado no Brasil, trouxe uma postagem em seu perfil no Linkedin em 2019 que debatia e reforçava a importância dos dados para promover e orientar todas as frentes das ações de Comunicação da organização. No *post*, dá-se a entender que a tomada de decisões de comunicação da empresa passa hoje, essencialmente, pela análise dos dados disponíveis de seus clientes e aqueles coletados, por exemplo, nas plataformas de mídias sociais.

Davenport (2017, p. 2), no entanto, alerta que é importante não se deslumbrar diante da quantidade de dados disponíveis, mas sim saber extrair valor dessa massa, por meio de um processo de estruturação e da análise. A partir da análise dos dados, o que será destaque é a capacidade de se obter uma informação que propiciará uma tomada de decisão baseada em fatos e, portanto, mais próxima de êxito. Nos Estados Unidos, a marca japonesa Mazda fez uso de dados através de algoritmos inteligentes (os chamados de *machine learning* ou aprendizado de máquina) para encontrar os influenciadores mais alinhados à comunicação de seu novo carro, o CX5 (CRITEO, 2018). A tecnologia analisou posts das mídias sociais digitais e selecionou quatro pessoas para um *test drive* no veículo seguido de postagens sobre a experiência em plataformas como o Twitter, o Facebook e o Instagram. Nada tão novo, mas capaz de unir com mais assertividade o conceito de um novo produto à "mídia" influenciadora com

[45] Disponível em https://www.economist.com/leaders/2017/05/06/the-worlds-most-valuable-resource-is-no-longer-oil-but-data, tradução nossa.

maior potencial de engajamento e comunicação, de acordo com os dados coletados.

O Boticário é outro exemplo atual da mentalidade *data driven* das organizações. A empresa revelou que fez uso de inteligência artificial (IA) para lançar duas novas fragrâncias de perfume em 2018. Sem muitos detalhes, ela afirmou que cruzou dados processados pela Phylira, uma inteligência artificial desenvolvida pela IBM *Research*, que utiliza o aprendizado de máquina para examinar milhares de fórmulas e ingredientes na identificação de padrões e novas combinações. Como resultado foram criados dois novos perfumes da marca, que misturam o cheiro de frutas, flores, doces, especiarias, madeiras e pepino (YUGE, 2018). Isto é, baseando-se na análise de informações dispostas pelos usuários nas mídias sociais acerca da fragrância ideal, a empresa pôde lançar produtos exclusivos a partir dos *inputs* dados pelas conversas com seus públicos nas plataformas de redes sociais *online.* Assim, entende-se que o uso dos dados coletados foi também aproveitado para criar a comunicação dos novos produtos da organização.

Como mais um exemplo do trabalho com dados nas organizações, uma linha de maquiagem da marca Avon foi desenvolvida no Brasil a partir do monitoramento de 15 mil comentários nas plataformas de mídias sociais em 2019. O processo de coleta de tais dados levou em conta o que diziam as pessoas a respeito do produto "máscaras para cílios" por meio de 120 palavras-chave. Assim, o *software* reuniu tais informações, categorizou-as e a marca pôde lançar “a máscara dos sonhos da internet”, totalmente personalizada em sua forma e comunicação, e de acordo com as necessidades e os desejos de quem participou da conversas com ela no ambiente digital:

> Em parceria com a MediaMonks, a Avon desenvolveu um algoritmo, chamado Genius, que varreu as mídias sociais para desenvolver uma máscara para cílios com base em comentários.Chamado de 'Máscara 5 em 1 Genius', ela foi desenvolvida com base no algoritmo que leu e mapeou mais de 15 mil comentários ao redor do mundo. Assim, a voz da internet citou os seguintes benefícios: volume total, alongamento, curvatura, definição e

> cílios dramaticamente pretos. (REDAÇÃO IT FÓRUM 365, 2019)

Em todos os casos citados, o uso dos dados se dá porque as organizações monitoram menções, citações, reflexões e comentários dos usuários nas mídias sociais - o que se caracteriza por ações não só de P&D (pesquisa e desenvolvimento de produtos), mas também de RP Digitais - e por meio da inteligência artificial coletam, analisam e extraem *insights* de dados para os seus negócios. Nunca a área de CO e RP teve que estar tão próxima do Marketing, das Vendas e de demais departamentos estratégicos para ações conjuntas e integradas, o que traz não só oportunidades, mas também desafios aos profissionais da área em um novo cenário de análises e materialização de ideias.

CO, RP e um novo estratagema?

A partir do exposto acima, unindo a teoria aos exemplos práticos, levantamos algumas premissas sobre o tema:

- O uso de dados em CO e RP torna o trabalho mais preciso, sob o ponto de vista de mensuração e otimização de resultados.

* No trabalho de assessoria de imprensa, por exemplo, uma organização pode levantar as pautas mais trabalhadas pelos veículos de interesse de forma a oferecer sugestões mais acuradas e mais interessantes a eles, do ponto de vista editorial. Tal levantamento poderia ser feito por palavras-chave com e *softwares* de monitoramento.

- É possível alterar a comunicação em tempo real, uma vez que os dados nos permitem entender o que está funcionando, e o que não teve êxito em uma campanha, podendo ser ajustados.

* A marca de roupas Reserva tirou sua comunicação referente ao dia dos namorados 2018 do seu perfil[46] de Instagram horas após monitorar comentários negativos de sua audiência acerca do tom das peças, evitando que uma crise pudesse prejudicar a reputação da organização.

* O uso de dados permite a criação/produção não só de produtos, mas

[46] Disponível em: https://revistaglamour.globo.com/Moda/noticia/2018/05/reserva-tira-campanha-do-ar-apos-ser-massacrada-por-seguidores.html. Acesso em 09/03/2020.

também de conteúdos mais personalizados, uma vez que ao se relacionar com a audiência, é possível mapear que assuntos/temáticas são de seu interesse.

* Apontamos o crescimento do uso de *chatbots* e avatares das marcas para lidar com seus públicos de interesse nas mídias sociais, como a Lu[47], do Magazine Luiza; a Nat[48], da Natura; a Aura[49], da Vivo, entre tantos outros exemplos. Tais recursos digitais são planejados para serem personas das marcas e promover relacionamento com as audiências de interesse das organizações nas plataformas da rede ou em aplicativos próprios ou de mensagens. São mecanismos de expressão, de relacionamento, de exposição, de visibilidade e de atendimento através da comunicação organizacional com seus públicos.

- O trabalho de CO/RP está cada vez mais pautado por uma dinâmica de previsão, performance e interação no ambiente digital. Durante a pandemia do novo coronavírus no mundo em 2020, por exemplo, destacaram-se aquelas marcas[50] que fizeram leituras de dados do contexto e do ambiente e se propuseram de alguma forma a ajudar o planeta. Como resultado, ganharam em mídia espontânea e em viralizações nas mídias sociais digitais por parte dos usuários comuns que elogiaram suas ações e demonstraram apoio e envolvimento.

Segundo Pires (2019), em artigo escrito para o Portal da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), a CO deve ser cada vez mais *data driven*:

> A pesquisa me trouxe à memória um outro dado bastante interessante revelado no relatório global da International Communications Consultancy Organisation.A edição de

[47] Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=Xb8SS7u0KGs. Acesso em 09/03/2020.
[48] Disponível em: https://propmark.com.br/digital/nat-natura-mostra-celulites-e-estrias-em-foto-na-praia/. Acesso em 09/03/2020.
[49] Disponível em: https://www.vivo.com.br/para-voce/ajuda/mais-ajuda/fale-com-a-vivo/aura. Acesso em 09/03/2020.
[50] O site AdAge possuía um levantamento contínuo que monitorava as atividades das marcas em relação ao problema mundial vivido por todos e os destacava sob o formato de matéria jornalística. O link do conteúdo pode ser obtido aqui: https://adage.com/article/cmo-strategy/regularly-updated-list-tracking-marketers-response-coronavirus/2244251?fbclid=IwAR2YFgqN9v0JF4WBlAwudwP7K2bCZeS-iETXAJ9b40ZshGPiyjwB7CEtlxg. Acesso em 07/04/2020.

> 2018 apontou que para 46% das maiores agências do mundo, Mensuração e Análise estão entre as habilidades consideradas relevantes para os profissionais de RP nos próximos anos. Em 2017, o percentual era de apenas 38%.Esse cenário sugere que a chamada comunicação data-driven é um paradigma recente, mas inevitável. Hoje, ainda poucas as empresas maduras no uso de dados em RP, mas muito em breve todas precisarão ser.

Considerações e reflexões

Pensamos que tal estratagema deva fazer parte do *modus operandi* do profissional de CO/RP contemporâneos, uma vez que a partir da análise de dados disponíveis, é possível conseguir obter informações, *insights* e caminhos valiosos para seguir na tomada de decisão sobre quais ações adotar em termos de relacionamento, exposição, visibilidade, vendas, avaliações, crises, etc.

Um ponto que vale destacarmos também nesse cenário de competências digitais por parte do comunicador é o letramento midiático (JENKINS, 2008, p. 48) que, aqui, trataremos como letramento digital. É preciso estar absolutamente íntimo do meio e da tecnologia do momento, da linguagem dos memes, das novas plataformas de redes sociais *online*, do que está acontecendo no contexto para que uma organização possa se fazer visível e reconhecida. Hoje é mister o domínio da tecnologia para poder se destacar e se relacionar com as audiências da rede.

Como exemplo, uma ação do achocolatado Nescau, da Nestlé, na plataforma de vídeos TikTok, que recrutou um gerente para a marca em 2020 (PATI, 2020). O candidato deveria gravar um vídeo curto com todos os recursos que a ferramenta oferece de modo a participar do processo seletivo, inicialmente voltado aos funcionários da companhia. Ou seja, para ser um gerente da marca hoje, uma das exigências é o letramento digital ligado às redes sociais *online*, no caso, à linguagem do TikTok, e aos dados/conteúdos que ali são gerados. Terra, Saad e Raposo (2019, p. 08) ressaltam:

> Vale dizer que o trabalho da área de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, nos dias atuais, passa pelo domínio das técnicas que estruturam a Comunicação com o uso de instrumentos e funcionalidades disponíveis nas redes digitais e nas mídias sociais, mas, mais

> do que isso, o entendimento de que há um sistema matricial vigente que exige de todos os profissionais de Comunicação compreender formatos e possibilidades que vão além do seu escopo original e inicial. Por exemplo, para desenharmos hoje estratégias de relacionamento com os públicos no ambiente digital, é preciso saber que planejamento, conteúdo e mecanismos de relacionamento e atendimento se somam a um plano de mídia online que dê visibilidade a tudo isso. Assim, algo que antes era de competência da Publicidade passa a fazer parte do contexto da Comunicação Organizacional.

Em uma sociedade cada vez mais mutante e digitalizada, flexibilidade e adaptabilidade se somam às competências dos profissionais de CO/RP na busca pelo atendimento das demandas de um público cada vez mais exigente. Não há pretensão de nossa parte de encerrarmos o assunto dos dados e sua relação com Relações Públicas e Comunicação Organizacional hoje. O que nos propusemos aqui foi levantar questões que nos ajudassem a refletir acerca de quanto o trabalho de CO/RP está orientado e suportado hoje por um panorama de dados. Há, indubitavelmente, a necessidade por parte das organizações de entenderem a sociedade dataficada, o funcionamento dos algoritmos e, a partir daí, definir um conjunto de ações e métricas para pôr em prática e aferir suas estratégias de relacionamento, exposição e visibilidade.

Referências

AMARAL, F. Introdução à ciência de dados. Rio de Janeiro: Ed. AltaBooks, 2016.

BOURNE, Clea. AI cheerleaders: Public relations, neoliberalism and artificial intelligence. Public Relations Inquiry, 2019, Vol. 8(2) 109–125. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2046147X19835250 Acesso em 04/11/2019.

BRAZ, Juliano. Como o uso do chatbot está revolucionando o atendimento no setor financeiro. ProXXIma, Nov. 2018. Disponível em https://www.proxxima.com.br/home/proxxima/how-to/2018/11/09/como-o-uso-do-chatbot-esta-revolucionando-o-atendimento-no-setor-financeiro.html Acesso em 10/04/2020

COULDRY, Nick; YU, Jun. Deconstructing Datafication's brave new world. New media & society 2018, Vol. 20 (12). Disponível em https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1461444818775968 Acesso em 10/04/2020

DAVENPORT, T. H. Big data no trabalho. Rio de Janeiro: Ed. AltaBooks, 2017.

DIGILABOUR. A Sociedade da Plataforma: entrevista com José van Dijck. Newsletter DigiLabour. 06 de Março de 2019. Disponível em https://digilabour.com.br/2019/03/06/a-sociedade-da-plataforma-entrevista-com-jose-van-dijck/ Acesso em 07 de fevereiro de 2020.

DREYER, B. M.; TERRA, C. F. Chega de divisões e compartimentações: é tempo de consolidar as Relações Públicas Contemporâneas. Trabalho apresentado no DT3 - GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XVI Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, de 05 a 09/09/16, em São Paulo/SP. Disponível em: http://portalintercom.org.br/anais/nacional2016/resumos/R11-2398-1.pdf. Acesso em 09/03/2020.

GARTNER says 25 percent of customer service operations will use virtual costumer assistants by 2020. Site Gartner. 19/02/2018. Disponível em https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-02-19-gartner-says-25-percent-of-customer-service-operations-will-use-virtual-customer-assistants-by-2020. Acesso em 10/04/2020

GILLESPIE, Tarleton. The politics of “Platforms”. SAGE Journals (2010). Disponível em http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1461444809342738 Acesso em 20 de abril de 2019.

JENKINS, Henry. Cultura da Convergência. Editora Aleph, 2008.

KLAFKE, Fabiane. O uso de dados no universo das Relações Públicas. 2018. Site Aberje. Disponível em: http://www.aberje.com.br/colunas/o-uso-de-dados-no-universo-das-relacoes-publicas/. Acesso em 25/10/2019.

KUNSCH, Margarida M. K. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. 12/11/2018. Revista Media & Jornalismo. v. 18 n. 33 (2018): Comunicação Estratégica Institucional e Organizacional. Disponível em: https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/6020/4924. Acesso em 25/10/2019. p. 13-24.

OLIVEIRA, T. M. V. de. Amostragem não probabilística. Revista Administração On Line, São Paulo, v.2, n. 3, jul/ago/set de 2001. Disponível em: http://www.fecap.br/adm_online/art23/tania2.htm. Acesso em 06/02/2020..

PATI, Camila. Nestlé usa pela 1ª vez o TikTok para recrutar gerente. 23/01/2020. Revista VoceSA. Disponível em: https://vocesa.abril.com.br/mercado-vagas/nestle-usa-pela-1a-vez-o-tiktok-para-recrutar-gerente/. Acesso em 10/02/2020.

PIRES, Daniel. A era da Comunicação baseada em dados. 18/06/2019. Portal Aberje. Disponível em: http://www.aberje.com.br/colunas/a-era-da-comunicacao-baseada-em-dados/. Acesso em 09/03/2020.

RAPOSO, João Francisco. Governança algorítmica e publicização das marcas: estudo de casos sob o paradigma da propagabilidade no ambiente numérico do Facebook. Dissertação de Mestrado, PPGCOM- ECA/USP.. Disponível em http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27152/tde-27122018-104107/pt-br.php?fbclid=IwAR3289EnlTmA3PYcrcEbMYVG0Xy18wzx40Rm3L9-bgklnAkfNKtjJs40rHo Acesso em 05/10/2019.

RAPOSO, João Francisco. Algoritmos, personalização e filtragem do conteúdo. In: Tendências em Comunicação Digital - Volume 02. Elizabeth Saad e Stefani C. Silveira (orgs). Disponível em https://www.academia.edu/35372271/Algoritmos_personaliza%C3%A7%C3%A3o_e_filtragem_do_conte%C3%BAdo Acesso em 05/11/2019.

REDAÇÃO IT FÓRUM 365. Maquiagem da Avon é criada por algoritmo que leu 15 mil comentários. 30/09/2019. Site IT Fórum 365. Disponível em:

https://www.itforum365.com.br/maquiagem-da-avon-e-criada-por-algoritmo-que-leu-15-mil-comentarios/. Acesso em 25/10/2019.

SAAD CORRÊA, Elizabeth N. Centralidade, transversalidade e resiliência: reflexões sobre as três condições da contemporaneidade digital e a epistemologia da Comunicação. Trabalho apresentado na Divisão Temática Ibercom Epistemologia, Teoria e Metodologia da Comunicação no XIV Congresso Internacional Ibercom, na USP, de 29/03 a 02/04/15. Disponível em: http://www3.eca.usp.br/sites/default/files/form/biblioteca/acervo/producao-academica/002736076.pdf. Acesso em 10/04/2020

TERRA, Carolina Frazon; SAAD, Elizabeth; RAPOSO, Joao Francisco. Comunicação Organizacional em tempos de algoritmos e hiperconexão digital. XXVIII Encontro Anual da Compós, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre - RS, 11 a 14 de junho de 2019. Disponível em http://www.compos.org.br/biblioteca/trabalhos_arquivo_WD73PP6K2R0HQHEEP334_28_7658_20_02_2019_14_11_14.pdf Acesso em 01/11/2019.

TERRA, Carolina Frazon. O algoritmo do Facebook impulsiona estratégias de Relações Públicas Digitais? XII Congresso Abrapcorp, 2018. Disponível em https://www.academia.edu/37275788/O_algoritmo_do_Facebook_impulsiona_estrat%C3%A9gias_de_Rela%C3%A7%C3%B5es_P%C3%BAblicas_Digitais Acesso em 05/11/2019.

TERRA, Carolina Frazon. De Gutemberg a Zuckerberg: não há crescimento e visibilidade sem investimento? In: SAAD, B. (Org.). Visibilidade e consumo da informação nas redes sociais. Porto, 2016, p. 69 - 94.

THOMPSON, John B. A nova visibilidade. Revista Matrizes N.2, Abril de 2008. Disponível em: http://www.periodicos.usp.br/matrizes/article/view/38190 Acesso em 25/10/2019.

VAN DICK, Jose. Facebook and the engineering of connectivity: a multi-layered approach to social media platforms. In: Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies,

2013 19. Disponível em: http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1354856512457548 Acesso em 21 de abril de 2019.

YUGE, Claudio. Boticário usa IA da IBM para criar o 1º perfume desenvolvido por algoritmos. 24/10/2018. Site Tecmundo. Disponível em: https://www.tecmundo.com.br/software/135520-boticario-usa-ia-ibm-criar-1-perfume-desenvolvido-algoritmos.htm. Acesso em 25/10/2019.

Estudio sobre el nivel de satisfacción de las y los alumnos de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación (LCC) y Licenciatura en Comunicación (LC), en el Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades (ICSHu) de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH): Semestre enero-junio 2019

Study on the level of satisfaction of the students of the Bachelor of Communication Sciences (LCC) and Bachelor of Communication (LC), at the Institute of Social Sciences and Humanities (ICSHu) of the Autonomous University of the State of Hidalgo (UAEH): Semester January-June 2019

Mauricio Ernesto Ortiz Roche[51]

Eva María Pérez Castrejón[52]

Resumen: En esta investigación, los alumnos de la LCC y LC de la UAEH fueron encuestados para conocer su satisfacción y sentido de pertenencia.

Conceptos clave: Comunicación organizacional, satisfacción, sentido de pertenencia.

Abstract: In this research, the students of the LCC and LC of the UAEH were surveyed to find out their satisfaction and sense of belonging.

51 Mauricio Ernesto Ortiz Roche. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH), Mtro. en Dirección de la Comunicación, México, mroche@uaeh.edu.mx

52 Eva María Pérez Castrejón. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP), Dra. en Comunicación Aplicada, México, evamaria.perez@upaep.mx

Key concepts: organizational communication, satisfaction, sense of belonging.

Con la intención de conocer las áreas de oportunidad del Área Académica de Ciencias de la Comunicación (AACC), así como también la satisfacción de los alumnos con su carrera, y con su Universidad, se implementó un estudio de opinión entre los estudiantes de la licenciatura.

La disciplina de la comunicación organizacional se ha ido fortaleciendo y cobrando posicionamiento a través del tiempo con líneas de especialización que han variado, se han respaldado y argumentado a través de diferentes investigaciones y propuestas teóricas. Así mismo, la comunicación organizacional cuenta con contribuciones que han fortalecido el campo de la comunicación, así como la posibilidad de diseñar, aplicar y finalmente evaluar proyectos de intervención o planes estratégicos de comunicación que buscan contribuir positivamente en las organizaciones públicas y privadas mejorando los procesos de comunicación.

También la comunicación organizacional posibilita que quienes integran las organizaciones tanto públicas como privadas contribuyan con los objetivos que se establecen a nivel de satisfacción y sentido de identidad y pertenencia, en este proyecto de los alumnos que pertenecen a la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación (LCC) y Licenciatura en Comunicación (LC), de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH): Semestre enero-junio 2019 del Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades (ICSHu).

A partir de los años del 2000, la comunicación organizacional facilita mantener activas a las personas que integran las organizaciones, se da el diálogo entre sistemas con la intención de ofrecer una posible solución a las áreas de oportunidad y así mejorar la producción (Rebeil y Ruizsandoval, 2000) que en las personas que integran la organización favorecen su sentido de identidad y pertenencia. Los conceptos antes mencionados nos remiten a un autor como Villafañe (2013), quien menciona que la comunicación para las organizaciones es vista desde el lenguaje, debido a que la estructura de signos en cada organización

representa la identidad corporativa y la cultura organizacional.

La identidad personificada como los aspectos que a través de la historia de la organización le han dado personalidad y carácter (Mayol, 2010). En otra postura Guillén y Espinosa (2014), refieren que es la forma de producir y hacer intercambio de significados que posibilitan el flujo de mensajes que dan sentido y orden de manera interna y externa en las organizaciones, esto fortalecerá la cultura organizacional y el logro de los objetivos.

En lo que refiere al sentido de pertenencia se puede mencionar que remite a la conducta e interpretación de una realidad ante necesidades reales de quienes integran la organización y toman una postura. El sentir o percibir una necesidad y saberla como satisfecha puede posibilitar que las persona se sientan motivadas e identificadas, lo que crea vínculo con la organización (Huerta, 2018).

Esta investigación aborda los resultados de una metodología cuantitativa, apoyada en una encuesta que se aplicó a un universo de alumnos de la Autónoma del Estado de Hidalgo con el objetivo de conocer las áreas de oportunidad del Área Académica de Ciencias de la Comunicación (AACC), así como también la satisfacción de los alumnos con su carrera, y con su Universidad.

Los servicios institucionales pueden ser parte del sentido de identidad y pertenencia en los estudiantes

Este apartado enmarca cómo los servicios institucionales pueden ser parte del sentido de identidad y pertenencia en los estudiantes y el papel fundamental de las instituciones de educación superior en este tema. Si los estudiantes muestran sentido de identidad y pertenencia seguramente tendrán un mejor acercamiento y respuesta social a la demanda externada por los interesados. En este caso, los especialistas pertenecen a la disciplina de la comunicación quienes poseen destrezas comunicativas en los contextos donde se desarrollan profesionalmente y generan procesos de intercambio, producción, consumo simbólico, interactividad, etcétera, con la intención de producir transformaciones en las percepciones culturales. Asimismo, los especialistas generan redes de comunicación social a través de las cuales

satisfacen necesidades de contenido de los seres humanos, estas permiten comprender el porqué de la realidad de cada contexto como una nueva manera de vivir en sociedad.

En las universidades donde se ofertan las licenciaturas en Comunicación o en Ciencias de la Comunicación en México, la enseñanza - aprendizaje de la comunicación posibilita que la práctica del estudiante sea más significativa, dado que los contenidos ofrecidos en el aula pueden dar respuesta a las más grandes interrogantes que los educandos se hacen durante sus estudios y al momento de enfrentar el mundo de las organizaciones. Esto, dado que los alumnos actualmente experimentan formas de socializar que van de lo teórico a lo práctico; sin embargo, hay factores que les son clave en su desarrollo profesional, como la educación que en todos los contextos les permite asimilar valores y comportamientos sociales, así como experiencias constructivas que les admiten beneficiarse de oportunidades que favorecen activamente la creación de nuevos espacios de su vida social (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Econocómico, París, 2010).

Para conceptualizar lo que es una institución educativa de educación superior, se mencionará que estos sistemas dan respuesta a las demandas sociales en temas de educación que, si bien cuidan el ámbito pedagógico y didáctico, también les es importante su filosofía de vida (Hernández, 2014). Es importante percibir a las instituciones no como el espacio que vende un producto de manufactura, sino como el lugar donde se forman y desarrollan competencias de especialistas con capacidad creativa e innovadora (Miñana, 2013).

De acuerdo al párrafo anterior, es importante retomar palabras de Nosnik (2015), menciona que es importante aludir el desafío que involucra dar soluciones a las áreas de oportunidad que están en el entorno inmediato de las instituciones educativas, esto a través de conocimientos y herramientas teóricas, didácticas, metodológicas y técnicas, como una respuesta social. Esto es posible a través de la comunicación la cual ofrece instrumentos que provocan un entorno más productivo como un aprendizaje más práctico para los alumnos, sin ser menos importantes las herramientas teóricas y

metodológicas según el entorno social u organizacional en estudio.

En esta investigación, los servicios que se toman en cuenta y con los cuales se asocia la identidad y pertenencia son las aulas, los talleres y el equipo tecnológico que se utiliza en las asignaturas. El trato que reciben los estudiantes de los profesores; durante las asesorías y por parte del coordinador de la licenciatura. La calidad con la que se imparte cátedra, la del servicio de trabajo social, de tutorías, del departamento de préstamo de equipo y espacios académicos, así como la atención que reciben en el Área Académica de Ciencias de la Comunicación y la satisfacción con el programa de comunicación en general.

El sentido de identidad y pertenencia en un estudio clásico sobre la pirámide jerárquica, se establece que es necesario para los seres humano, lo que explica su lugar en las necesidades de afiliación (Maslow, 1954). Ya que las personas necesitan tener conocimiento de quiénes son y serán o saberse parte de los sistemas en los que interactúan y se desarrollan. El sentido de identidad y pertenencia no se puede ver sin partir de la cultura organizacional quien favorece la cimentación de la identidad de la organización y que permea en las personas que pertenecen. La identidad define los distintivos que van a diferenciar a la organización del resto, es lo que la hace única e irrepetible. El sentido de identidad y pertenencia que generan las organizaciones en las personas se puede convertir en la columna vertebral que guía las actividades que desarrollan como una forma de enfrentar los retos y adaptarse a los cambios del entorno (Quaresma, M. L. y Zamorano, L., 2016).

Los servicios institucionales pueden ser parte del sentido de identidad y pertenencia en los estudiantes ya que forman parte de sus actividades que desarrollan en las instituciones educativas, estos conceptos deben verse desde la propuesta filosófica, ya que esta se cuestiona sobre la existencia, el conocimiento y la verdad de las cosas. La institución universitaria debería preocuparse por cuidar la estrecha vinculación entre la cultura organizacional y cada uno de los signos y representaciones que la hacen posible y permiten alcanzar de mejor manera los objetivos de la organización como un todo.

La cultura organizacional, elemento fundamental de la comunicación organizacional

Como se menciona en el apartado anterior, los servicios institucionales pueden ser parte del sentido de identidad y pertenencia en los estudiantes, pero esto no se puede ver sin antes dimensionar la importancia de la cultura organizacional como parte de su existencia. La cultura organizacional forma parte de cualquier actividad desarrollada en las organizaciones desde la mirada filosófica en el interaccionismo simbólico de cómo las personas actúan sobre los objetos de sus contextos y la relación que tienen con otros individuos a partir de los significados que comparten en común. Estos significados son parte de la interacción social a partir de un universo simbólico determinado.

La cultura organizacional a través del tiempo se ha percibido de diferentes maneras, ha sido vista desde la identidad corporativa como un elemento que forma parte de la organización, tanto de su estilo como del comportamiento, hasta la razón de ser de cada sistema. Se puede iniciar definiendo a la cultura organizacional como la suma de significados, ideas e interpretaciones que son parte de quienes integran las organizaciones y que determinan las relaciones internas y externas, esto quiere decir, que quienes integran a la organización o tienen algún tipo de vínculo tendrán presente a la cultura en todo lo que perciban, no importan los orígenes ni la jerarquía que ocupen en el sistema (Robbins y Coulter 2005).

Para un autor como Edgar Schein (2004)

> "la cultura organizacional es el conjunto de supuestos básicos que un grupo crea, descubre y desarrolla en el proceso de aprendizaje para resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien para que sean considerados como válidos y deseables para ser transmitidos a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir frente a los problemas "(Schein, 2004, p. 17).

La cultura organizacional se convierte en un elemento clave para las instituciones académicas y se ve representado en sus valores, creencias, misiones y objetivos, que guían la forma de actuar de una

organización y es compartido por todos sus colaboradores. La cultura organizacional se convierte en el gran diferenciador de las organizaciones que las hace únicas e irrepetibles, esta se puede ver expresada en estrategias, acciones, estructuras, infraestructura, normas, actividades en el trato a las personas, en la toma de decisiones, implementación de innovaciones, tipos de liderazgo, el compromiso de los colaboradores para alcanzar objetivos, en los procesos, etcétera.

La cultura organizacional es un elemento fundamental de la comunicación organizacional, ya que su esencia y razón de ser está en la creación e implementación de mensajes a través de los diferentes signos que componen a las organizaciones y los mensajes se posicionan entre una organización y sus públicos internos y externos, lo que hace que su misión sea trascendente, ya que del buen funcionamiento de la comunicación organizacional dependerá que se fortalezca la cultura organizacional y así promover una buena imagen a nivel interno y externo.

A partir del año 2000, la comunicación organizacional se convierte en una disciplina que posibilita que quienes conforman las organizaciones a través de acciones, sumen para alcanzar los objetivos, además impulsan las relaciones humanas a través del diálogo para tratar de resolver o dar propuestas a las áreas de oportunidad o problemas, a través de soluciones consensuadas que beneficien a la organización (Rebeil y Ruiz Sandoval, 2000). En la actualidad los teóricos de esta disciplina le han llegado a dar diferentes denominaciones como: comunicación institucional, comunicación corporativa, comunicación interna, relaciones públicas, comunicación integral para las organizaciones, entre otros (Rebeil, M. y Moreno, M. 2014).

De acuerdo a Carlos Fernández Collado (2012) la comunicación organizacional es:

> "un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido sus objetivos" (Fernández, 2012, p. 12).

La cultura organizacional es un elemento fundamental de la comunicación organizacional, ya que comprende los valores que se comparten en las organizaciones, muchos se ven traducidos en la forma de pensar, sentir y actuar, estos signos llegan a distinguir a quienes integran la organización de otras. La cultura organizacional es la misión de los sistemas, se ve reflejada en las creencias de los valores, de las normas y las tradiciones que llegan a distinguir a la organización. La cultura organizacional se muestra en las rutinas cotidianas de sus colaboradores y la forma en que los líderes toman las decisiones.

Contexto del programa académico

En octubre del año 2000, el H. Consejo Universitario autorizó la creación de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación (LCC), en el Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades (ICSHu) en Sesión Extraordinaria convocada en circular número 107 de fecha 25 de octubre del año 2000 y asentada en el Acta 210. La LCC inició con su primera generación en el semestre enero-junio de 2001.

En el 2005 se realizó un rediseño curricular del PE, aprobado por el H. Consejo Universitario en el mes de junio de ese mismo año. En el 2015, con el cambio de nombre a Licenciatura en Comunicación, se llevó a cabo el rediseño curricular vigente, el cual inició en el semestre julio-diciembre de 2016; este rediseño, atiende los lineamientos del Modelo Educativo basado en el desarrollo de competencias de los estudiantes y respondiendo a las necesidades sociales y disciplinares, de la Institución y del contexto. En la actualidad, en el Área Académica de Ciencias de la Comunicación conviven alrededor de 600 estudiantes, 63 profesores, de los cuales 12 son de tiempo completo (cuatro comisionadas) y cuatro administrativos.

En esta investigación, las y los alumnos de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación y Comunicación, de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo fueron encuestados con el afán de conocer la calidad de los servicios que se ofrecen dentro de ella, y, por lo tanto, medir su sentido de pertenencia. Con la intención de conocer las áreas de oportunidad del Área Académica de Ciencias de la Comunicación (AACC), así como también la

satisfacción de los alumnos con su carrera y con su Universidad, la coordinación de dicha área implementó un estudio de opinión entre los estudiantes de la licenciatura.

Partamos de lo que significa satisfacción: Percepción del cliente sobre el nivel en que se cumplen sus expectativas. Satisfacción cuyos sinónimos se pueden definir como: alegría, placer, gusto, complacencia, gozo, deleite, agrado, bienestar o contento. Y como antónimos desagrado, disgusto, descontento o tristeza y desde luego, insatisfacción.

La satisfacción del cliente depende de los servicios y de cumplir las expectativas de este. El estudiante de comunicación estará satisfecho cuando los servicios que la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, a través del Área Académica de Ciencias de la Comunicación, cubran al máximo sus necesidades.

Ya que, si no se cumplen las expectativas de los clientes antes mencionados o si el cliente tiene acceso limitado a cualquiera de los servicios, se podría considerar a la institución como relativamente deficiente. Por lo anterior, para hacer una investigación hay que conocer en primer lugar las expectativas que se establecen previamente, después el uso del servicio e incluir una comparación entre lo que el alumno esperaba obtener, frente a lo que realmente obtiene durante su estancia en la Universidad.

Metodología y resultados

La población sujeta a estudio fueron las y los alumnos de las licenciaturas en Ciencias de la Comunicación y Comunicación del Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Las fechas de levantamiento fueron del 22 al 26 de abril de 2019.

La investigación se realizó a través de una encuesta de persona a persona a 469 estudiantes, de un universo de 600 alumnos. La técnica utilizada fue no comparativa, escala de Likert, ya que se midió el grado de satisfacción de las y los alumnos.

Del total de encuestados 251 son mujeres y 218 hombres; el rango de edades va de los 16 a los 29 años y 120 estudiantes refieren que la Licenciatura en Comunicación no fue su primera opción de estudio.

Las y los alumnos encuestados por grupo quedaron de la siguiente manera.

Universo: 600 alumnos

No. de grupo	Semestre	No. de alumnos	%	Encuestados	%
1	1-1	43	7.1	35	81
2	1-2	39	6.5	38	97
3	2-1	35	5.8	23	66
4	2-2	28	4.6	24	86
5	3-1	36	6	32	89
6	3-2	30	5	23	77
7	4-1	41	6.8	25	61
8	4-2	34	5.5	34	100
9	5-1	27	4.5	24	89
10	5-2	22	3.6	20	91
11	6-1	27	4.5	23	85
12	6-2	22	3.6	19	86
13	7	67	11.1	52	78
14	8	67	11.1	43	64
15	9	82	13.6	54	66
	TOTAL	600	99.3	469	

Fuente: Elaboración propia

Nombre de la variable	Definición
Aulas	Espacio físico donde se lleva a cabo el proceso de enseñanza – aprendizaje.
Talleres	Espacio físico que cuenta con recursos tecnológicos para llevar a la prácticas los conocimientos obtenidos de audio, televisión, fotografía y producción multimedia.

Equipos tecnológicos	Recursos con los que se apoyan los profesores y estudiantes para fortalecer los conocimientos de audio, televisión, fotografía y producción multimedia.
Trato de profesores a alumnos	Formas en las que los profesores se vinculan y provocan una comunicación efectiva con los estudiantes.
Tutorías	Seguimiento al aprovechamiento académicos y áreas de oportunidad psicológicas y pedagógicas que se detectan en los estudiantes por parte de los académicos.
Trabajo social	Área que apoya a los estudiantes en cargas académicas, los canaliza con especialistas en psicología, ofrece apoyo administrativo y organizar los expedientes para los consejos técnicos.
Préstamo de equipo y espacios	Área en la que se gestiona el préstamo de equipos y espacios físicos para maestros y alumnos.
Coordinación	Persona que se encarga de ordenar el trabajo de la licenciatura en ciencias de la comunicación.
Satisfacción del Programa Académico	Manera en la que una serie de asignaturas, contenidos académicos y profesores han cubierto las necesidades de un grupo de receptores.

Cuadro 1. Definición de Variables. Fuente: Ortiz y Pérez, 2020.

Análisis e interpretación:

Aulas:

	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	43	9
Malo	113	24
Regular	235	50

Bueno	72	16
Muy bueno	6	1
	469	100

El tema de las aulas es un foco rojo puesto que más del 80 por ciento de los encuestados manifiestan que están entre regular y muy malas.

Talleres:

	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	18	4
Malo	64	14
Regular	236	50
Bueno	131	28
Muy bueno	19	4
N/C	1	.2
	469	100

Los talleres también son un área de oportunidad, ya que casi el 70% los considera entre regulares y muy malo.

Equipo tecnológico:

	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	30	6
Malo	108	23
Regular	203	44
Bueno	109	23
Muy bueno	17	4

N/C	2	.4
	469	100

El equipo tecnológico es otra área de oportunidad, ya que más del 70% lo califica entre regular y muy malo.

Calidad de cátedra:

	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	11	2
Malo	21	5
Regular	119	25
Bueno	243	52
Muy bueno	73	16
N/C	2	.4
	469	100

La calidad con la que las y los profesores de Comunicación son percibidos de manera positiva por las y los estudiantes en general, un 68% lo avalan; 3 de cada 10 alumnos la califican entre regular a muy malo.

Trato de profesores a alumnos:

	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	5	1
Malo	16	4
Regular	62	13
Bueno	233	50
Muy bueno	151	32

N/C	2	.4
	469	100

El gráfico demuestra que las y los estudiantes están satisfechos con la manera en que las y los docentes se relacionan con ellos, arriba del 80%.

Trabajo Social:

	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	28	6
Malo	74	16
Regular	170	36
Bueno	139	30
Muy bueno	54	12
N/C	4	.8
	469	100

Otra área de oportunidad es Trabajo Social, la percepción es a la baja, la opinión mayoritaria va entre regular y muy malo con un 58%.

Tutorías:

	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	20	4
Malo	55	12
Regular	158	34
Bueno	172	37
Muy bueno	63	13
N/C	1	.2

	469	100

Las tutorías que brindan las y los profesores de la licenciatura deben reforzarse, ya que la mitad de los estudiantes las califican como buenas y muy buenas, el otro 50% va de regular a muy mala.

Préstamo de equipo y espacios:

	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	29	6
Malo	64	14
Regular	173	37
Bueno	163	35
Muy bueno	37	8
N/C	3	.6
	469	100

Más de la mitad de los encuestados (57%) sienten que el procedimiento para el préstamo de espacios y equipo puede mejorar.

Asesorías:

	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	11	2
Malo	23	5
Regular	132	29
Bueno	222	48
Muy bueno	76	16
N/C	5	1

	469	100

Las asesorías es un programa que debe difundirse más entre las y los estudiantes; la percepción es positiva con un 64%.

Coordinación:

	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	27	6
Malo	26	6
Regular	77	16
Bueno	149	32
Muy bueno	190	40
	469	100

El 72% de los encuestados manifiestan un trato asertivo por parte de la coordinación de la licenciatura.

Atención integral:

	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	10	2
Malo	28	6
Regular	142	30
Bueno	239	51
Muy bueno	49	11
N/C	1	.2
	469	100

En general, la atención del equipo que conforma el AACC es buena, más del 60% así lo percibe.

Satisfacción con el PE:

	Frecuencia	Porcentaje
Muy malo	29	6
Malo	58	12
Regular	166	35
Bueno	162	35
Muy bueno	54	12
	469	100

Este gráfico demuestra el arduo trabajo que se tiene en el AACC, pues más del 50% de las y los estudiantes encuestados, no están completamente satisfechos con el PE que estudian.

Discusión y conclusiones

Se encuentra que existe una gran disposición de los alumnos por participar en este tipo de encuestas, sobre todo con la intención de obtener un beneficio en el servicio que se les brinda.

Las respuestas con mayor frecuencia fueron "bueno" que sumado al "muy bueno" suma el 50%, es decir, la mitad de los encuestados avalan el servicio que se les brinda; por otro lado, con la suma de los "regular", "malo" y "muy malo", está el otro 50%, quienes perciben esto del programa que cursan.

Destaca el trabajo del coordinador, quien obtuvo el mayor número de "muy bueno", con un 40%, que sumado al "bueno" cuenta con una aprobación del más del 70% y aulas que obtuvo el más alto "muy malo" y "malo" con un 9% y 24%.

Cabe destacar que, contra las cifras negativas de infraestructura, talleres y

equipo tecnológico, el éxito del programa educativo se sustenta en el compromiso personal, profesional e institucional del profesorado.

En la actualidad, la UAEH está comprometida con la calidad de sus programas educativos a través de su Modelo Educativo y su respeto irrestricto a sus valores institucionales. El conocer la opinión de los alumnos es fundamental para ello, ya que su punto de vista es trascendente para la toma de decisiones.

En el presente trabajo, se concluye que la percepción por el servicio que se les ofrece a los alumnos de las licenciaturas en Ciencias de la Comunicación y en Comunicación del ICSHu, está polarizado, ya que va de bueno (36%) a muy bueno (14%) según los resultados de la encuesta, lo cual, si lo sumamos, nos da un 50% de satisfacción; por otro lado, las respuestas de regular (33%), malo (12%) y muy malo (5%) suma el 50% restante.

Por lo que se puede concluir que es importante impulsar las áreas de oportunidad, lo que va a ocurrir si cada uno de los miembros de la comunidad se comprometen a llevar a cabo su labor de la mejor manera posible.

El que 5 de cada 10 alumnos considere que no está satisfecho de manera contundente con la licenciatura es muy significativo, ya que sumados el muy malo, malo y regular da un total del 53%.

Este indicador refleja, además de las áreas de oportunidad que se tienen respecto a la infraestructura, la necesidad de que las y los académicos se involucren más en el quehacer cotidiano del Área Académica y mejoren su actitud y pertenencia.

De igual manera, se deben tomar acciones para la mejora dentro del Área Académica, con el fin de elevar la calidad con la que se atiende a las y los alumnos.

Referencias

Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica.* España: Netbiblo, S.L.

Fernández Collado, C. (2012). La Comunicación en las Organizaciones. México: Trillas.

Guillén O., Espinosa V. y Burgeño, R. (2014). Comunicación organizacional en Instituciones de Educación Media Superior. XXVI encuentro AMIC.

Hernández, H. Y. (2014). La Comunicación Organizacional y su Relación con los Procesos Escolares en la Escuela Pública de Bogotá. Bogotá, Ed. Colombia.

Huerta, A. (2018). El sentido de pertenencia y la identidad como determinante de la conducta, una perspectiva desde el pensamiento complejo. *IE*, 1-9.

Maslow, A. (1970). Motivation and personality, 2da ed., Nueva York: Harper y Row.

Mayol Marcó, D. (2010). Identidad e imagen en Justo Villafañe. Signo y Pensamiento.

Murillo, J. (2003). La investigación sobre eficacia escolar en Iberoamérica. Revisión internacional del estado del arte. Bogotá: Convenio Andrés Bello (CAB) y del CIDE.

Nosnik, A. (2015). Teoría de la Comunicación Productiva: exploraciones más allá de la retroalimentación. Santa Fe, Argentina: Homo Sapiens Ediciones.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Econocómico, París. (2010). Habilidades y competencias del siglo XXI para los aprendices del milenio en los países de la OCDE. *Instituto de Tecnologías Educativas*, 17.

Quaresma, M. L. & Zamorano, L. (2016). El sentido de pertenencia e identidad en escuelas públicas de excelencia. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 275-297.

Rebeil Corella, M. A., y Ruizsandoval Reséndiz, C. (2000). El Poder de la Comunicación en las Organizaciones. México: Plaza y Valdés.

Rebeil, M. A. y Moreno, M. (2014). Comunicación integral y responsabilidad social empresarial: más allá de la sustentabilidad. Memorias del XXVI Encuentro Nacional AMIC (pp.1076-1080). Disponible:

http://www.amicmexico.org/portal_amic/descargas/libroamic_2014.pdf

Rojas, O. (2012). *Clima Organizacional: estado de ánimo en las organizaciones.* Caracas Venezuela: Link gerencial consultores.

Robbins S. y Coulter, M. (2005). *Administración.* Octava Edición. México: Pearson Educación.

Schein, E. (1993). *La psicología de la organización.* México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Villafañe, J. (2008). *La gestión profesional de la imagen corporativa.* Madrid: Pirámide.

Comunicación multigeneracional empleado-gerente: su impacto en el reclutamiento, desarrollo y permanencia de los empleados en pymes restauranteras

Empregado-gerente de comunicação multigeracional: seu impacto no recrutamento, desenvolvimento e permanência de funcionários em PME de restaurantes

Multigenerational communication employee-manager: its impact on the recruitment, development and permanence of employees in restaurant SMEs.

María Dolores Lozano Gutiérrez[53]
Ricardo Ignacio Prado Hurtado[54]

Palabras clave: relaciones intergeneracionales, liderazgo, comunicación organizacional
Keywords: intergenerational relationships, leadership, organizational communication

Introducción

En el sector de la hospitalidad está siendo relevante el tema de las diferencias generacionales existentes entre los empleados pertenecientes a la generación Y, Z o *millenials* y los supervisores, gerentes o directores pertenecientes a la Generación X. Los empleados de este sector tienen edades en el rango de menos de 24 años a 34 años (Timo & Davidson, 2005) perteneciendo a la

[53] María Dolores Lozano Gutiérrez, Universidad Anáhuac México, México, maría.lozanog@anahuac.mx
[54] Ricardo Ignacio Prado Hurtado, Universidad Anáhuac México, México, Ricardopradohurtado@gmail.com

generación *millenial* que son los nacidos desde 1980 (Toothacker & Taliaferro, 2017) mientras que las posiciones de liderazgo suelen estar ocupados por la generación X que son los nacidos entre 1965-1979 (Fustillos, 2017).

Las diferencias generacionales impactan cada aspecto del trabajo (Haeberle, Herzberg, & Hobbs, 2009) incluyendo concepciones distintas en temas como oportunidades de desarrollo y desafío, variedad, responsabilidad, autonomía y balance entre vida y trabajo (Burke, Koyuncu, Wolpin, Yirik, & Koyuncu, 2015), valores, influencias, respeto y tolerancia que impactan la manera como sus miembros interactúan, se comunican y aprenden en el lugar de trabajo (Cekada, 2012). Hablando de las características propias de la generación X goza de amplia experiencia laboral y son personas competitivas mientras que la generación *millenial* aportan a la organización experiencia tecnológica, entusiasmo y energía; poseen habilidades multitareas; desean mentores altamente comprometidos con su desarrollo profesional; en contraparte buscan desafíos creativos, proyectos retadores y cuidan tener un balance entre vida y trabajo (Spiro, 2006) lo que se asocia con no consagrar todo su tiempo al ámbito laboral. El reconocimiento y adaptación ante estas variaciones pueden prevenir conflictos y mejorar la comunicación (Cekada, 2012). En este sentido el presente estudio entiende a la comunicación intergeneracional como un "logro social complejo, fuertemente mediado por las actitudes, creencias y expectativas de los participantes en la interacción [...] para alcanzar metas y satisfacer necesidades de orden interpersonal y/o intergrupal" (Pérez-Sanchez & Smith-Castro, 2008. p.591).

Derivado de lo anterior se requieren diferentes enfoques de comunicación para atender esas necesidades favoreciendo la convivencia de empleados de diferentes generaciones para la conformación de equipos de trabajo que son fundamentales para tener calidad en el servicio en las empresas del ámbito hospitalario (Davidson, Mc Phail, & Barry, 2011) al que pertenecen los restaurantes. A partir de la revisión de la literatura sobre diferencias generacionales, David Stanely (2010) recomienda un liderazgo que identifique y comprenda a las distintas necesidades de las generaciones participantes en la organización.

En el caso de los restaurantes pymes (pequeñas y medianas empresas) el gerente es el encargado de reclutar a los empleados por lo que requiere conocer las motivaciones

de la generación *millenial* para la correcta selección del personal, también es el responsable de capacitar al empleado y buscar su desarrollo laboral y permanencia en la organización por lo que este estudio se aboca a analizar las prácticas comunicativas que usan los gerentes que contratan empleados de la generación *millenial* en el contexto laboral restaurantero.

Objetivo

Valorar cómo los gerentes, enmarcados en la Generación X, hacen uso de la comunicación para lograr la inserción y permanencia de los empleados en los restaurantes atendiendo a las motivaciones propias de la Generación Y y de la Generación Z.

Discusión teórica propuesta

A nivel internacional las disciplinas bajo las que han sido abordados los estudios de comunicación intergeneracional son la psicología social y la sociolingüística (Williams & Nussbaum, 2001). Para fines de este estudio, las teorías para abordar este fenómeno son la Teoría del Conflicto Intergrupal de Tajfel y Turner (1979) y la Teoría de la Acomodación de la Comunicación de Giles (1979).

Con la finalidad de comprender el comportamiento social se revisa la Teoría de Conflicto Intergrupal de Henry Tajfel y John Turner (1979) vinculada al comportamiento grupal en general y a las relaciones intergrupales. En términos de comunicación intergeneracional los siguientes principios de la Teoría de Conflicto Intergrupal resultan destacables. Entre más cercanos sean los miembros un grupo de cambio social, mayor será la uniformidad que muestren en su comportamiento hacia los miembros de otro grupo relevante y tenderán a tratar los miembros del grupo externo como individuos indiferenciados en una categoría social más que en términos de sus características individuales.

El sistema de cambio social posiblemente refleja conflictos de intereses intergrupales o una intensa estratificación social resultando en la aparición de acciones unificadas del grupo en la forma de movimientos sociales orientados a crear el cambio social o preservar el *status quo*. Cuando una estratificación social está basada en una división injusta de recursos limitados entre grupos sociales, la situación social está caracterizada por antagonismo entre los grupos (Tajfel y Turner, 1979).

En un ámbito comunicacional, la Teoría de la Acomodación de la Comunicación (CAT, por sus siglas en inglés) provee un amplio marco para predecir y explicar los ajustes que las personas hacen para aumentar, mantener o disminuir la distancia social en una interacción (Giles & Smith, 1979). La teoría explora diferentes maneras en que se acomoda la comunicación por motivos interpersonales, por el contexto o por las identidades sociales, es decir, por factores personales, situacionales o de interacción.

En el contexto organizacional un tema de investigación que es tendencia es el desarrollo de líderes que puedan inspirar y motivar a los trabajadores de generaciones jóvenes como de personas de más edad, así como capacitaciones orientadas a desarrollar estas habilidades (Cascio & Aguinis, 2008).

Los estudios de comunicación intergeneracional históricamente se han centrado en los adultos mayores en relación con otros grupos de edades. A nivel internacional la psicología social y la sociolingüística son las disciplinas que han mostrado mayor interés respecto a este tipo de estudios. A nivel Latinoamérica los estudios enfocados a la comunicación intergeneracional en el ámbito social son escasos (Pérez-Sanchez & Smith-Castro, 2008). Hablando de comunicación organización intergeneracional trata del estudio de las formas comunicativas entre diferentes grupos de edad se trata de un logro social complejo mediado por las actitudes, creencias y expectativas de los participantes en la interacción, quienes desarrollan estrategias de acomodación o ajuste ante los interlocutores para alcanzar metas y satisfacer necesidades de orden interpersonal y/o intergrupal (Williams & Nussbaum, 2001).

Una generación se define como un grupo de personas en una ubicación social similar que experimentan eventos sociales similares. Las generaciones han sido moldeadas por eventos sociales en una fase formativa que ha impactado en sus valores que juegan un rol central en la percepción y evaluación de experiencias en el lugar de trabajo. Los valores en el trabajo son influencias por las experiencias generacionales más que por la edad biológica (Lub, Bijvank, Bal, Blomme, & Schalk, 2012).

Metodología

Los resultados de este proyecto se enmarcan en la realización de una investigación mayor que está en curso. Se trata de un estudio de corte cualitativo a

través de la realización de 10 entrevistas a profundidad: 3 a gerentes del ámbito restaurantero en la ciudad de Puebla, México que cuentan con más de 5 años en puestos gerenciales en restaurantes; con 4 empleados de restaurantes enmarcados en la generación X y 3 con empleados en la generación *millenial*.

Tabla 1. Entrevistas a profundidad realizadas.

Las entrevistas fueron realizadas en los meses de octubre, noviembre y diciembre del 2019 y marzo y abril del 2020. Las categorías de análisis son: Implicaciones de contratar a empleados de la generación *millenial* que aborda tanto las ventajas como desventajas en la contratación de este tipo de empleados, así como los retos en el manejo de empleados de esta generación que incluye aspectos a cuidar en el manejo de personal de este tipo y recomendaciones para la permanencia y desarrollo de este tipo de empleados.

Resultados y reflexiones

Los resultados parten de analizar a la generación *millenial* en el contexto laboral de los restaurantes: las motivaciones para trabajar ahí y el choque que se da con los empleados de la generación X o Y. Posteriormente se abordan las ventajas y desventajas de trabajar con empleados de generación *millenial* y, finalmente se abordan recomendaciones para lograr la convivencia entre ambas generaciones y la permanencia de los empleados de la generación *millenial.*

La percepción que la generación *millenial* tiene de trabajar en un restaurante

Puesto	Cantidad	Generación
Anfitrión	3	*Millenial*
Gerente	3	X
Anfitrión	2	X
Hostess	1	X
Subgerente	1	X

Para los empleados de la generación *millenial* el trabajo en el restaurante es un medio para alcanzar otras metas así lo conciben los gerentes de los restaurantes entrevistados (Alvarado, 2019) y los mismos jóvenes quienes destacan que los restaurantes les brindan la opción de un trabajo que es flexible en cuanto a horarios y porque tienen un ingreso que les permite cubrir sus necesidades (Cornejo, 2019).

Los empleados de la generación X que son quienes tienen mayor antigüedad en la organización consideran que los jóvenes sólo trabajan para tener ingresos (Mata, 2020). Desde el punto de vista operativo el hecho de

que los empleados de la generación *millenial* en algunas ocasiones sólo estén un tiempo trabajando en el restaurante es mal visto porque se asocia con una falta de compromiso hacia el trabajo en sí (Zempoaltecatl, 2019). Otra percepción de los gerentes es que los empleados de la generación *millenial* difícilmente consideran al restaurante como un lugar para hacer carrera, para crecer profesionalmente (Ibarra, 2019)

Las actitudes que tiene la generación *millenial* en su día a día en el trabajo en el restaurante

Según los empleados de la generación X, cuando los empleados de la generación *millenial* reciben una indicación por parte de ellos responden irónicamente con expresiones como "Ah sí jefa" (Zempoaltecatl, 2019) lo que pudiera interpretarse de varias maneras. Es posible que los empleados de la generación *millenial* asuman como única autoridad al gerente tal como se indica en las descripciones de puesto. Otra opción es que los empleados de la generación X los puedan inconscientemente llegar a tratar como sus hijos y no como un compañero de trabajo a la par.

Finalmente, los empleados de la generación *millenial* requieren sentir que se valora su trabajo de lo contrario abandonan el trabajo (Valero, 2019). Además, una prioridad para los empleados de la generación *millenial* es aprender a hacer las tareas propias de su puesto de trabajo. En los restaurantes la manera de capacitar es a través de los empleados de la generación X que son el personal con mayor tiempo en la organización que en su papel de instructores suelen adjudicar a los empleados de la generación *millenial* todas las actividades repetitivas (Valero, 2020). Tal vez se omita destacar la relevancia de esas acciones, por qué y para qué de manera que el empleado valore la labor que realiza.

Beneficios de trabajar con los empleados de la generación *millenial*

Tanto los gerentes como los empleados de la generación *millenial* aprecian la energía de los jóvenes (Carrasco, 2020) así como "la agilidad que tienen" (Romero, 2020). Estos hallazgos están en línea con lo reportado por Cara Spiro (2006). También destaca la apertura al dinamismo propio de los restaurantes (Hernández, 2020) y lo no rutinario (Romero, 2020).

Otro rasgo que se valora es la disponibilidad en cuanto a temas de horarios, si es que el empleado no trabaja y a su

apertura para la realización de prácticamente cualquier actividad que se les indique (Cornejo, 2020).

Además, se afirma que a los empleados de la generación *millenial* es posible moldearlos (Carrasco, 2020; Romero, 2020) mientras que los empleados de la generación X ya están formados "un adulto ya puede ser mañoso por la experiencia que ya tiene al haber recorrido restaurantes" (Mata, 2020). Desde la perspectiva de Armando Morales (2020), gerente en turno, el contratar empleados de la generación *millenial* puede ser bueno o malo depende de la persona que te toque. Finalmente, están actualizados en temas tecnológicos e informáticos (Carrasco, 2020) en línea con lo establecido por Karen Myers y David Courtney (2012).

Desventajas de trabajar con empleados de la generación *millenial*

Una de las gerentes entrevistadas afirma que, en comparación con los adultos, los jóvenes no son tan sensibles a las necesidades de los clientes (Hernández, 2020). Cabe reflexionar si no es que también esa sensibilidad se va obteniendo con el tiempo. Los empleados de la generación *millenial* reconocen que carecen de hábitos como la puntualidad, que les gusta platicar en el trabajo y estar revisando su celular (Carrasco, 2020). Un gerente recuerda que cuando era joven al no tener el compromiso de mantener una familia le era sencillo faltar al trabajar (Morales, 2019). También se comenta que a los empleados de la generación *millenial* les falta la capacidad de resolver problemas tanto a nivel personal como laboral (Morales, 2019; Carrasco, 2020). No obstante, se debe reconocer que cuando el empleado generación *millenial* estudia y trabaja tiene dos responsabilidades que atender (Morales, 2019).

Convivencia de ambas generaciones

Tanto los empleados de la generación *millenial* como de la generación X son conscientes de que existe una brecha generacional entre unos y otros (Carrasco, 2020 y Cornejo, 2019). "Adentro tienes otra corriente que va en otro sentido y es como dos generaciones" (Carrasco, 2020).

Mientras que los empleados de mayor antigüedad insisten en que los jóvenes tienen que estar supeditados a los de mayor antigüedad (Zempoaltecatl, 2019); los jóvenes manifiestan apertura a reconocer que ellos no tienen la verdad absoluta (Cornejo, 2019). También afirman que es necesario aprender a trabajar juntos (Carrasco, 2020) tal como lo

establece David Stanley, (2010) es labor del líder el obtener lo mejor de los empleados tanto de generación *millenial* como de generación X.

Recomendaciones para manejo de personal joven

Según el gerente Ricardo Alvarado desde la entrevista de reclutamiento se debe tener la sensibilidad de conocer las motivaciones y las necesidades del joven para saber si encajan con la presión existente al trabajar en un restaurante (Alvarado, 2019). También es necesario que el gerente sea flexible en caso de que los empleados de la generación *millenial* sean estudiantes (Morales, 2019).

En términos comunicativos los empleados de la generación *millenial* valoran las instrucciones claras y la congruencia del líder entre lo que pide de los empleados y lo que predica con el ejemplo (Carrasco, 2020). La comunicación jerárquica les genera confusión y sentido de estar desinformado por lo que sugieren "uso de tecnología para difundir información" (Carrasco, 2020). También demandan como algo necesario para permanecer en el restaurante buen trato "Para que se queden sería un buen trato" (Romero, 2020).

Lo que los gerentes señalan tratan de aportar a los jóvenes en su paso por el restaurante es recordarles la razón para estar en el restaurante (Morales, 2019). Víctor Ibarra (2020), por su parte señala que busca transmitirles la pasión que él tiene por el servicio a los clientes.

Adicionalmente se tiene que asumir que al contratar a jóvenes se requiere enrolarnos al mundo del servicio a través de capacitación y de que entiendan que en el restaurante siempre hay actividades por hacer ya sea atendiendo a los clientes, preparando el plaqué o haciendo la limpieza (Cornejo, 2019). Es en este proceso de adaptación donde los jóvenes claudican (Cornejo, 2019).

Conclusiones

Los hallazgos de las entrevistas realizadas a gerentes pertenecientes a la generación X y a empleados de la generación X y *millenial* de restaurantes en la ciudad de Puebla, Pue. México es posible afirmar que los empleados de la generación *millenial* perciben que no existe una buena comunicación hacia ellos debido a los siguientes factores:

- La comunicación es jerárquica, sólo tienen información que baja del gerente. Al respecto se valora la

realización de *briefing*, junta de preservicio, aunque también se comentan que no todos los gerentes las llevan a cabo.

- La comunicación se orienta únicamente a temas de eficiencia operativa y productividad en ventas.
- Los empleados de la generación *millenial* perciben que se les adjudican más labores que al personal que ya tiene más tiempo.
- Existe un choque generacional de los empleados de la generación *millenial* con las personas que tienen mayor antigüedad en la organización, que suelen ser empleados de la generación X.
- La concepción de lo que es compromiso laboral de los empleados de la generación *millenial* y de los empleados de la generación X es diferente.
- Los empleados jóvenes verbalizan la necesidad de incorporar los teléfonos móviles para estar informados y comunicados como equipos de trabajo en línea a diferencia de empleados de la generación X.

Como limitantes del presente estudio está la necesidad de incorporar restaurantes de otras ciudades, así como complementar con una metodología cuantitativa. Además, el estudio se puede extender a otras empresas del ámbito de servicios. Como futura línea de investigación se plantea el estudio de programas de mentoría donde los empleados de generación X funjan como instructores expertos que facilitan la adaptación de los empleados de generación *millenial* a la organización mientras que estos últimos pueden compartir su experiencia en temas tecnológicos a los empleados de la generación X en temas que aporten al trabajo en equipo dentro de la organización.

Referencias

Alvarado, R. (25 de noviembre de 2019). Entrevista a profundidad Gerente Sucursal Cadena A Antequera. (M. D. Lozano, Entrevistador)

Burke, R. J., Koyuncu, M., Wolpin, J., Yirik, S., & Koyuncu, K. (2015). Organizational Empowerment Practices, Psychological Empowerment and Work Outcomes Among Frontline Service Employees in Five-Star Turkish Hotels. *Effective Executive, 18*(1), 42-65.

Carrasco, A. (3 de abril de 2020). Entrevista a profundidad anfitrión Cadena A Antequera. (M. D. Lozano, Entrevistador)

Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2008). Research in Industrial and Organizational Psychology From 1963 to 2007: Changes, Choices, and Trends. *Journal of Applied Psychology*, 1062-1081. doi:doi:10.1037/0021-9010.93.5.1062

Cekada, T. (2012). Training a multigenerational workforce. *Proffesional Safety, 57*(3), 40-44.

Cornejo, Ó. (9 de diciembre de 2019). Entrevista a profundidad a anfitrión Cadena A Antequera. (M. D. Lozano, Entrevistador)

Coupland, N., Coupland, J., Giles, H., & Henwood, K. (1988). Accommodating the elderly: Invoking and extending a theory. *Language in Society, 17*, 1-41.

Davidson, M., Mc Phail, R., & Barry, S. (2011). Hospitality HRM: past, present and the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 23*(4), 498-516.

Fustillos, R. A. (2017). *Brecha generacional: diferencia de valores y sus manifestaciones de conflicto entre los miembros de grupos generacionales presentes en la empresa JW Marriot Quito. Tesis de Maestría.* Quito: Universidad Andina Simón Bolívar .

Giles, H., & Smith, P. M. (1979). Accommodation theory: Optimal levels of convergence. En H. Giles, & R. St. Clair, *Language and socialpsychologt* (págs. a5-65). Blackwell.Hancock, I.F. : Oxford.

Haeberle, K., Herzberg, J., & Hobbs, T. (2009). Leading the multigenerational work force. A proactive approach will cultivate employee engagement and productivity. *Healthcare Executive*, 62, 64, 66-7.

Hernández, G. (2020 de marzo de 2020). Entrevista a profundidad gerente Cadena A Portales. (M. D. Lozano, Entrevistador)

Ibarra, V. (31 de octubre de 2019). Entrevista a profundidad gerente en entrenamiento Cadena A Antequera. (M. D. Lozano, Entrevistador)

Lub, X., Bijvank, M. N., Bal, P. M., Blomme, R., & Schalk, R. (2012). Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 24*(4), 553-573.

Mata, F. (6 de marzo de 2020). Entrevista a profundidad hostess Cadena A Portales. (M. D. Lozano, Entrevistador)

Morales, A. (21 de noviembre de 2019). Entrevista a profundidad Subgerente Cadena A Antequera. (M. D. Lozano, Entrevistador)

Myers, K., & Courtney, W. D. (2012). Communication between the Generations. En H. Gilles, C. Gallois, J. Harwood, M. Hewstone,

M. Hogg, S. A. Reid, & J. C. Turner, *The Handbook of Intergroup Communications.* Abingdon: Routledge.

Pérez-Sanchez, R., & Smith-Castro, V. (2008). Comunicación intergeneracional: el cuestionario de percepción de la comunicación intergeneracional (CPCI) en el contexto costarricense. *Interamerican Journal of Psychology, 42*(3), 589-603.

Romero, F. (6 de marzo de 2020). Entrevista a profundidad anfitrión Cadena A Portales. (M. D. Lozano, Entrevistador)

Spiro, C. (2006). Generation Y in the workplace. *Defense AT&L*, 16-19.

Stanley, D. (2010). Multigenerational workforce issues and their implications for leadership in nursing. *Journal of Nursing Management, 18*(7), 846-862.

Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup relations. En W. Austin, & S. (. Worchel, *The social psychology of intergroup relations* (págs. 33-53). Monterrey, CA: Brooks/Cole.

Timo, N., & Davidson, M. C. (2005). A survey of employee relations practices and demographics of MNC chain and domestic luxury hotels in Australia. *Employee Relations, 27*(2), 175-1792.

Toothacker, R., & Taliaferro, D. (2017). A phenomenological study of millennial students and traditional pedagogies. *Journal of Professional Nursing, 3*(5), 345-349.

Valero, M. A. (31 de octubre de 2019). Entrevista a profundidad anfitrión Cadena A Antequera. (M. D. Lozano, Entrevistador)

Williams, A., & Nussbaum, J. F. (2001). *Intergenerational communication across the lifespan.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Zempoaltecatl, R. (11 de diciembre de 2019). Entrevista a profundidad anfitrión Cadena A Antequera. (M. D. Lozano, Entrevistador)

Prevenção de crises de imagem: discurso ou prática organizacional: um estudo de caso da Samarco

Cândice Quincoses[55]
Paula Franceschelli de Aguiar Barros[56]
Tânia Maria de Oliveira Teixeira Pinto[57]

Resumo: O artigo tem como objetivo identificar e compreender como as organizações apropriam-se de estratégias de comunicação para mascarar a realidade e persuadir os públicos de interesse, assim como mostrar os reflexos das crises organizacionais nas comunidades que vivem em locais de risco. Pretende também investigar de que maneira o contexto organizacional afeta os públicos e como a comunicação pode contribuir para construir um cenário organizacional mais justo, humano e preventivo de crises. Como método de pesquisa foi realizado um estudo de caso da empresa Samarco, pertencente ao grupo da mineradora Vale, a fim de identificar o que mudou após o acidente em Mariana, em 2015 - quando a empresa vivenciou uma crise devido ao rompimento da barragem da mineradora e atuou de forma negligente, pouco transparente no repasse das informações e com um manual de riscos desatualizado. Entretanto, em 2019 foi obtida uma licença para que a empresa voltasse a operar em 2020.Observa-se que a sequência de acontecimentos às empresas do grupo

[55] Professora Doutoranda em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista Júlio Mesquita – UNESP. Professora no curso de Relações Públicas na Universidade Estadual de Londrina - UEL e Fundação Escola Comércio Álvares Penteado - FECAP . Brasil. E-mail: candice.quincoses@fecap.br
[56] Professora Doutoranda em Comunicação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC SP. Coordenadora e Professora no curso de Relações Públicas na Fundação Escola Comércio Álvares Penteado – FECAP. Brasil. E-mail: paula.aguiar@fecap.br
[57] Professora Mestre em Comunicação pela Universidade de São Paulo. Bacharel em Jornalismo. Professora nos cursos de Jornalismo e Relações Públicas na Faculdade Cásper Libero e FECAP – Fundação Escola Comércio Alvares Penteado. Brasil. E-mail: tânia.pinto @fecap.br

impactou negativamente na reputação das mineradoras e a perda da credibilidade dessas organizações permanece.

Palavras-chaves: comunicação organizacional estratégica; prevenção de crises de imagem; relacionamentos corporativos; Samarco.

Introdução

As transformações na comunicação das organizações provocadas por fatores tecnológicos, políticos, sociais e econômicos alteraram as ormas de realizar a comunicação. Para responder a essas mudanças, torna-se essencial que as organizações transformem sua comunicaçãode operacional para estratégica, contribuindo para o fortalecimento das relações que impactam na imagem organizacional. E, para isso, é preciso cultivar boas práticas e estabelecer relações sólidas com os públicos mediante uma comunicação dialógica e verdadeira.

Neste sentido, será apresentado alguns conceitos de crise e a importância de um plano de prevenção de crises e os riscos à imagem da organização que podem surgir no espaço offline e potencializarem-se no on-line. De modo geral, as crises iniciam a partir de interesses não ouvidos ou não resolvidos. Elas acontecem porque não foram mapeadas ou controladas em seus estágios iniciais, quando eram riscos que ameaçavam a organização e foram negligenciadas

Percebe-se, ainda, que os públicos utilizam cada vez mais as plataformas virtuais para buscar informações sobre as empresas. Com isso, as organizações ficam mais expostas e suscetíveis às críticas dos públicos. A partir disso, é fundamental manter um discurso organizacional verdadeiro e alinhado as práticas.

Como objeto de estudo, foi feito um levantamento bibliográfico em artigos, portais e um estudo de caso descritivo da empresa Samarco, durante a crise de imagem, em Mariana (MG), com a finalidade de investigar a gestão da crise e o que mudou nas operações da organização desde a catástrofe ambiental.

A comunicação no contexto organizacional

As organizações desempenham uma influência na sociedade, bem como são

essenciais em todos "os aspectos da vida humana" (HALL, 2004, p. 25), portanto é fundamental compreendê-las para entender suas práticas. Elas desempenham "influência cada vez maior sobre as condutas individuais, sobre a natureza, as estruturas socioeconômicas e a cultura, o que as leva a se transformar em elementos-chave das sociedades" (CHANLAT, 1996, p. 41).

À luz dessas questões, as organizações são elementos-chave das sociedades e das transformações sociais. E a comunicação não deve ser uma parte do processo, ou seja, um instrumento das organizações. Ao estudar a comunicação no contexto das organizações percebe-se que mesmo com alguns avanços para a área, ela ainda encontra-se no âmbito instrumental, linear e pouco estratégico. Apesar das organizações tentarem mudar discursos para transformar comportamentos e legitimar seu posicionamento na sociedade. "A pouca reflexão e consciência sobre o protagonismo da comunicação estratégica no âmbito organizacional pode estar relacionada à tradição da administração moderna – de caráter cartesiano e instrumental –, ainda bastante presente no universo empresarial" (Porém, 2018, p. 8).

De acordo com Scroferneker (2006) a comunicação se processa como uma construção social que permeia os símbolos e significados que compreendem as distintas práticas de comportamento organizacional. Concentra-se no processo simbólico pelo qual a realidade organizacional é produzida pela comunicação. Isso quer dizer que, mais que um processo de informação - uma ferramenta - a comunicação representa a relação estabelecida entre os indivíduos.

Sob a ótica relacional a comunicação concebe "um processo de construção conjunta entre interlocutores (sujeitos sociais), com base em discursos (formas simbólicas que trazem as marcas de sua produção, dos sujeitos envolvidos e do contexto), em situações singulares (dentro de um determinado contexto)" (LIMA, 2011, p.118). A mesma autora afirma "a dimensão contextual da comunicação corresponde ao complexo conjunto de circunstâncias nas quais as interações se dão, a algo que é permanentemente criado e recriado pelos sujeitos" (LIMA, 2011, p.118). Portanto,

quando as organizações propagam discursos para tentarem se legitimar na sociedade, elas produzem sentidos nos públicos e estes reagem e interagem com as organizações.

E com as plataformas digitais, a repercussão dos acontecimentos vivenciados pela organização é mais rápida e fluída. "As redes digitais instauram uma forma comunicativa feita de fluxos e de troca de informações de todos para todos" (DI FELICE, 2008, p.53).

Diante disso, a comunicação no contexto organizacional deve assumir uma postura pautada pela transparência das relações, da ética, das boas práticas e uma comunicação dialógica com os públicos. As plataformas "conformam novos discursos, novos modos de relacionamento social e novas formas de representação das empresas no espaço midiático" (LIMA; OLIVEIRA, 2014, p.92).

O relacionamento com os públicos nas organizações:

A relação estabelecida com os públicos precisa ser pautada na confiança e credibilidade. Diante dessa variedade de fluxos, em que diversos públicos - funcionários, consumidores, imprensa, entre outros, de diferentes ambientes de fala, assim como com intenções, objetivos e valores distintos participam da construção da organização. Dessa forma, os sentidos que as empresas disseminam sobre si pode simplesmente se perder se suas práticas não estiverem alinhadas ao discurso.

As plataformas digitais exigem que as conexões estabelecidas sejam baseadas na confiança, respeito e credibilidade da marca. Essas pressuposições tentam fazer com que as empresas estabeleçam relacionamentos mais próximos com os públicos. "Os fluxos relacionais são oportunidades de interação e encontro entre organização e atores sociais" (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 21).

A instantaneidade das relações só é possível quando se conhece – e se respeita – efetivamente os públicos que, do outro lado, está atento a deslizes e não perdoa quem os pratica (BUENO, 2003, p.54). Sendo assim, os públicos estão mais atentos e exigentes e as organizações precisam ser mais transparentes em seus discursos, prestando contas de todas as ações, principalmente daquelas que

possam impactar o meio ambiente e a sociedade.

Com a exposição das marcas nas plataformas, é necessário que exista um monitoramento daquilo que cicurla, bem como um gerenciamento pleno dos comentários, ficando atento aqueles que podem trazer qualquer impacto negativo à imagem da organização. Além do mais, deve-se reconhecer a importância do outro nas relações, pois ele é quem recebe os discursos organizacionais e o interpreta.

Crises organizacionais

As empresas com estratégias de comunicação melhor elaboradas, ou seja, que mantêm um diálogo constante com os públicos de interesse; esclarecem dúvidas; ouvem e respondem eventuais questionamentos dos públicos (funcionários, clientes, comunidade, mídia, entre outros) sobre assuntos relacionados às práticas da organização possuem menos riscos de vivenciarem crises repentinas "[...] cabe ressaltar, neste ponto o único instrumento de comunicação que resolve é a negociação [...] se não é possível a negociação, ou se é possível, mas não chega a bom termo, passa-se a outra fase problemática (SIMÕES, 1995, p.77)".

De modo geral, as crises iniciam a partir de interesses não ouvidos ou não resolvidos. Forni (2010, p. 1) salienta "nenhuma empresa, por mais sólida, admirada e moderna que seja, está imune à crise". Cabe às organizações identificarem os possíveis riscos que podem ocasionar crises, apresentar soluções e investir recursos no que for preciso para evitar o agravamento.

A crise deriva de um problema que não foi bem conduzido, que aumenta e exige então uma atenção e adoção de um planejamento mais específico e detalhado para as situações turbulentas. Este planejamento é esencial para que a marca enfrente esses momentos da melhor forma possível. A crise é uma ruptura violenta com o cotidiano de uma organização, quando acontece, gera forte repercussão na segurança e na vida das pessoas, além de causar forte impacto nos negócios e, pior, na reputação de uma empresa.

Para o ICM — Institute for Crisis Management, instituto norte-americano especializado em planejamento de comunicação e gestão de risco: "Crise

é qualquer acontecimento que estimula grande cobertura da imprensa, com prejuízo grande à organização". Segundo o site Comunique-se, 80% das crises no mundo começam por causas internas, falhas de dentro das próprias incorporações, somente 10% das crises são de causa natural. Para Maristela Maffei, os acontecimentos que geram crise podem ser[58]:

> Vazamentos de petróleo, queda de avião, incêndios; escândalos e corrupção envolvendo órgãos públicos; escândalos financeiros ou brigas familiares; operações de fusão e aquisição de empresas; alvos de investigações públicas ou CPIs (Comissões Parlamentares de Inquérito); empresas com produtos adulterados, falsificados ou com problemas de qualidade; personalidades vítimas de assédio sexual, suborno; empresas questionadas por órgãos reguladores e de defesa de saúde; empresas sob forte ataque da concorrência". (MAFFEI, 2008, p. 110).

A integração da comunicação de uma organização é atividade esencial durante o gerenciamento de uma crise, pois visa a comunicação como um todo, seja antes, durante e após a crise. Geralmente, a assessoria de comunicação corporativa será responsável para administrar a comunicação neste cenário, já que é um "serviço de administração das informações jornalísticas e do seu fluxo, das fontes para os veículos de comunicação e vice-versa" (FENAJ, 2009).

A assessoria de comunicação funciona como um elo entre o veículo de imprensa e a empresa, com o objetivo de transmitir visibilidade, confiança e positividade ao meio social, fazendo com que a empresa tenha uma boa reputação junto ao mercado. Porém, quando a mídia noticia os fatos responsabiliza a natureza pelas catástrofes, ficando pouco claro que diversos momentos esses acontecimentos são ocasionados por pouca transparência da gestão, falhas humanas e inexistência de planejamento preventivo de riscos (BUENO, 2018). O mesmo autor cita que os desastres ambientais são riscos que as organizações correm e podem acontecer.

[58] Gestão de crise: Processos para não manchar a reputação da empresa. Disponível em: https://www.comunique-se.com.br/blog/gestao-de-crise-da-empresa/. Acesso em 10 de setembro de 2020.

Cada empresa, em momentos de crise, aciona seu plano de contingenciamento de crise para tentar minimizar danos à reputação e superar aquela situação desfavorável o mais rápido possível. O jornalista Mário Rosa (2001, p.24) atenta para o cenário que a sociedade mundial vive de interligação da informação: "as crises só existem porque vivemos num mundo tão interligado que um problema que, em princípio, diria respeito a apenas uma empresa ou a uma comunidade distante, pode adquirir imediatamente uma dimensão muito maior".

O planejamento prévio de uma crise previne a empresa do inesperado e aumenta as chances de sobrevivência dela. Porém, "o processo de comunicação, antes, durante e depois da ocorrência das catástrofes ambientais, não tem sido planejado de forma integrada e competente, de modo que não contribui, como era de se esperar, para diminuir os riscos, mitigar as perdas [...] (BUENO, 2018, p. 6).

Neste sentido, as crises ocorrem nas organizações, independentemente de seu tamanho e natureza; é de fato um período de incertezas que geram malefícios para o funcionários, negócio e imagem e reputação. Portanto, estar preparado para vivenciar uma crise na organização é uma necessidade, tendo em vista o poder da internet de levar um problema local a um cenário mundial. Salienta-se que, a imagem e reputação não podem ser desprezadas. Além do mais, quanto maior a exposição negativa da organização, maior o risco de vivenciar uma crise de imagem.

Estudo de Caso Samarco

Este artigo faz um estudo de caso da crise de imagem vivenciada pela mineradora Samarco, no dia 05 de novembro de 2015, logo depois do rompimento da barragem de Fundão. Samarco, pertencente ao grupo da mineradora Vale, a fim de identificar alguns acontecimentos realizado pela organização durante a crise, em Mariana, em 2015 – quando a empresa vivenciou uma crise devido ao rompimento da barragem da mineradora e atuou de forma negligente, pouco transparente no repasse das informações e com um manual de riscos desatualizado e o que mudou após o acidente, quando a empresa teve suas atividades suspensas. Este desastre

causou uma enxurrada de lama que invadiu diversas casas no distrito de Bento Rodrigues, na cidade de Mariana, Minas Gerais, e em outras localidades ao longo do Rio Doce. Como noticiado pelo site de notícias G1:

> A lama chegou ao Rio Doce, que banha diversas cidades mineiras e capixabas, tornando a tragédia mais grave: "Peixes morreram, cidades ficaram sem água e milhares de pessoas perderam seu meio de sustento à medida que os rejeitos de minério tingiam de marrom as águas do Rio Doce até chegar ao mar, no Espírito Santo (G1- 2015).

Fundada em 1977, a empresa de mineração Samarco, é uma parceria entre a Vale S.A. e a anglo-australiana BHP Billiton. Com sede em Minas Gerais e Espírito Santo, o principal produto da empresa são pelotas de minério de ferro, comercializadas para diversas siderúrgicas em escala internacional. No dia da tragédia, os principais veículos de comunicação do país noticiaram que duas barragens da Samarco haviam se rompido, um dia depois, a assessoria da empresa informou que, somente a barragem de Fundão havia se rompido, a barragem de Santarém tinha transbordado, e que, juntamente com a barragem de Germano (a terceira de responsabilidade da mineradora), já estavam sendo monitoradas para qualquer risco de rompimento.

No dia 05 de novembro, a Samarco divulgou um depoimento em vídeo de seu diretor-presidente, Ricardo Vescovi, sobre o acidente. Essa ação marca início do processo de gerenciamento da imagem, bem como uma tentativa de humanizar a marca.

> Sou Ricardo Vescovi, presidente da Samarco Mineração e vim a público, lamentavelmente, falar sobre o rompimento das nossas barragens, denominadas barragens de Fundão e Santarém, que ficam na unidade industrial de Germano, localizada nos municípios de Mariana eOuro Preto. [...] A Samarco, imediatamente, acionou o seu plano emergencial de barragens, colocando em ação, juntamente com defesa civil, o corpo de bombeiros, polícia militar e outras instituições competentes, todas as ações previstas nesse plano e mobilizando todos, absolutamente todos os esforços necessários para priorizar o atendimento e a integridade das pessoas que estavam trabalhando no local ou que residem próximo às barragens. Igualmente, nós não estamos medindo esforços para a

> contenção de danos ambientais. [...] (YOUTUBE, Samarco Mineração, 2015).[59]

O discurso do diretor-presidente da companhia foi caracterizado por elementos emocionais, mas cabe salientar que esse discurso não recupera as diversas vidas perdidas, tampouco o prejuízo vivenciado pelas famílias que residiam no local e os males ocasionados ao meio ambiente. Além do mais, o vídeo repercutiu nas plataformas e foi visualizado por 67.896 indivíduos no Youtube, porém os comentários dos públicos foram desativados, denotando omissão das informações e falta de transparência para estabelecer uma comunicação mais dialógica. Foi um acerto trazer o porta-voz mais importante da empresa para esclarecer os fatos junto ao público, no entanto, seu despreparo e falta de intimidade com a crise foram evidentes. Aparentemente o discurso demonstrou clareza nas informações,mas não quer dizer que o verdadeiro motivo pelo qual ocorreu o acidente ficou claro e foi revelado.Além disso, após alguns meses da catástrofe, o Ministério Público solicitou para a Justiça Federal a prisão de Vescovi.

A assessoria de comunicação da empresa centralizou todas as informações no site Samarco, divulgando fotos, vídeos, mapas e informações sobre as suas barragens e o desastre. Uma sala de imprensa virtual também foi criada, com a divulgação de boletins oficiais e releases na época e, ainda disponíveis para consulta. Entre estes informativos é possível consultar também os processos sofridos pela empresa na justiça brasileira. Os comunicados, na época, não tinham uma periodicidade recorrente. A empresa divulgou também a assinatura de um Termo de Ajustamento de Conduta com o Ministério Público de Minas Gerais e Espírito Santo, comprometendo-se a não dispensar seus funcionários. Não se pode negar que a atitude foi um esforço da empresa em preservar sua boa imagem para a força de trabalho.

Entretanto, anteriormente ao ocorrido, se houvesse uma preocupação com a equipe, a empresa teria um plano de prevenção de crises atualizado com os

[59] YOUTUBE. Comunicado àsociedade do Diretor-presidente da Samarco. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=D3HZvIMj8Mk>. Acesso em: 01. Maio.2020

pontos de riscos mapeados bem como com os cuidados e atitudes necessárias para cada risco diagnosticado. Esse plano, quando elaborado com antecedência e disseminado entre os possíveis sujeitos envolvidos poderia evitar quaisquer danos aos funcionários, comunidade e meio ambiente,e, provavelmente, minimizaria o desastre.

A Samarco realizou coletiva de imprensa no dia 29 de agosto de 2016, dez meses após a tragédia, para mostrar os resultados de uma investigação externa, contratada pela empresa, sobre o rompimento da barragem de Fundão. Os diversos estudos sobre gerenciamento de crise apontam que a rapidez em uma resposta é essencial. Nestes casos, mesmo sem ter todas as respostas, a Samarco deveria ter divulgado as informações sobre a tragédia antes e não ter esperado a conclusão dos estudos.A Samarco sempre usou a imprensa como sua aliada para tentar amenizar a situação, mas não conseguiu evitar que a empresa sofresse uma crise de imagem. Em 2016, os comunicados passaram a divulgar informações da empresa, sem se assumir como responsável pelo ocorrido.

Bueno divide os riscos organizacionais em dois tipos: "exógenos e endógenos". Para ele, os exógenos dizem respeito a acontecimentos naturais que não tem-se controle (tsunamis, terremotos, etc) e os endógenos relacionados à falhas da prática da alta administração como, ausência de planejamento, negligência da alta administração na condução das empresas, entre outros (incêndios, rompimento de barragens que ocorrem devido a falta de manutenção nos equipamentos, etc) (BUENO, 2017).

A companhia também desenvolveu uma campanha "É sempre bom olhar para todos os lados"[60], apresentando o depoimento de vários funcionários sobre o ocorrido, em um tom de solidariedade, com o propósito de mostrar uma Samarco engajada na reparação dos danos causados. Na propaganda, a funcionária Luciana Souza fala de sua disposição em ajudar os atingidos, com a legenda: "99,7% das famílias desabrigadas estão acomodadas em casas".

[60] YOUTUBE. É Sempre bom olhar para todos os lados – Samarco histórias. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=oaZYpRMr2C0. Acesso em: Acesso em: 01. Maio. 2020.

A peça mostra o rosto da funcionária ao invés de mostrar as casas em que os desabrigados estariam alocados. Entretanto, esta peça era mais uma tentativa da Samarco em mostrar sua responsabilidade com o acontecimento e uma tentativa de humanizar a marca, ficando impune ao ocorrido. "Com o surgimento e a implantação dos programas de responsabilidade social e de sustentabilidade, ainda há muitas organizações nas quais a questão da humanização e valorização das pessoas não passa de um discurso". (KUNSCH, 2016, p. 51).

Com a participação dos indivíduos por meio das mídia sociais os desafios são maiores, pois possibilita várias indagações em tempo real. Quando a crise surge, reforça algum problema existente que não foi resolvido, nem antecipado. O discurso organizacional é comparado com o promovido pela mídia e dos públicos, que cobram transparência e esclarecimentos nas plataformas. Todas essas manifestações impactam na imagem e reputação dela.

Logo após esses acontecimentos, a mineradora Samarco teve suas atividades suspensas em Mariana, na região Central de Minas, desde novembro de 2015, e para retornar as atividades deveria apresentar um novo projeto de operação. Em 2019, aconteceu o desastre, em Brumadinho, mais uma reincidência do grupo Vale. Observa-se que ambição dos grandes grupos de mineradoras tem impactado no meio ambiente e em vidas humanas.

Para completar, na sequência, foi divulgada nota na mídia informando que devido a obtenção da licença de operação corretiva (LOC)[61], liberada pelo Conselho Estadual de Política Ambiental, a Samarco voltaria a operar na região até o final de 2020, declarou o diretor-presidente da Vale, Eduardo Bartolomeo.

Lembrando que em 2017, a empresa obteve uma licença para realizar obras no local e desenvolver uma nova forma de extrair o minério de ferro. A partir disso, eles desenvolveram uma cava,

[61] Samarco recebe última licença para voltar a operar e prevê retomada em 2020. Acesso em maio de 2020. Disponível em: https://valor.globo.com/empresas/noticia/2019/10/25/samarco-recebe-licenca-de-orgao-ambiental-de-mg-e-pode-voltar-a-operar.html

conhecida por Alegria Sul. Segundo o secretário do Meio Ambiente, Germano Vieira, de Minas Gerais (MG) "a cava tem uma segurança geotécnica completamente diferente de uma barragem". Destaca-se ainda, que isso ocorre após os desastres vivenciados pela mineradora Vale, em Brumadinho.

Observam-se os impactos que podem ser ocasionados a região que se situa a mineradora, por exemplo, os riscos a mão de obra, os danos ao meio ambiente, famílias afetadas novamente por operações em locais de risco, entre outros. Além das recompensas que muitas famílias recebem ao serem convidadas para se retirarem de suas casas para que a mineradoras possam operar naquela região. Portanto, os apontamentos mostram que não estão claras as tramitações que acontecem no cenário jurídico, ambiental, técnico, etc, denotando que os interesses das organizações sempre se sobressaem acima de tudo.

É importante salientar, que os discursos propagados pela organização durante a crise de imagem e a possibilidade de retorno das operações não deixa claro se a empresa de fato está preparada para operar com segurança, ou, se a atuação voltará a explorar os recursos minerais demasiadamente. Esses impactos ao meio ambiente se dão devido a expansão desenfreada do negócio, refletindo num acúmulo de capital, poder e com interesses financeiros acima de vidas.

Considerações finais

A sequência de acontecimentos às empresas do grupo impactou negativamente na reputação das mineradoras e a perda da credibilidade dessas organizações permanece considerando a relação verificada entre discursos organizacionais, notas na mídia e interações realizadas entre a organização e os públicos. Tendo em vista que a organização é composta por sujeitos, que a comunicação é produtora delas e num contexto midiatizado a comunicação organizacional precisa ser mais estratégica e reconhecer a importância das relações, da transparência das informações e da prestação de contas para a sociedade, uma vez que isso interfere na legitimação dela no mercado.

Dessa forma, deve-se reconhecer as características sociais que influenciam os

discursos das organizações e as pressionam para assumirem posturas não apenas em situação de crise, mas também nas decisões e ações do cotidiano organizacional. A danificação do meio ambiente não é recente, ela cresceu na medida em que houve um aumento na produção das empresas e no consumo de bens naturais; no entanto, esse crescimento não foi planejado, contribuindo para que alguns recursos naturais se tornassem cada vez mais escassos.

A procura descomedida pelo alcance de lucros das organizações e a destruição do meio ambiente terão que ser cada vez mais evitados. Torna-se cada vez mais necessário um planejamento preventivo de crises e responsável, com a consciência de que estão lidando com vidas. Manter boas práticas de sustentabilidade, responsabilidade com os públicos é essencial para a sobrevivência das organizações; entretanto, estas ações devem de fato ser cumpridas, sem mascaramento ético, sem discurso, sem manipulação da informação, e com práticas coerentes que respeitem o ser humano e sejam comprometidas com o ecossistema.

Referências Bibliográficas

BALANÇO DE AÇÕES. Disponível em: http://www.samarco.com/2016/12/02/confira-o-desenvolvimento-das-acoes-de-reparacao-apos-um-ano-do-rompimento-da-barragem-de-fundao/. Acesso em: 01. Maio.2020.

BUENO, Wilson da Costa. A cobertura jornalística de catástrofes ambientais: entre a vigilância e a espetacularização da noticia. Disponível em: https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/CSO/article/view/6974

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação empresarial: teoria e pesquisa. São Paulo. Manole, 2003. COMUNIQUE-SE. Disponível em: https://www.comunique-se.com.br/blog/gestao-de-crise-da-empresa/. Acesso em: 01. Maio.2020.

CRISIS CONSULTANT. Disponível em: https://crisisconsultant.com/. Acessoem: 01. Maio.2020.

FENAJ. Disponível em: https://fenaj.org.br/wp-content/uploads/2016/08/codigo_de_etica_dos_jornalistas_brasileiros-1.pdf. Acesso em: 01. Maio.2020.

FELLICE, M. Di. Do público para as redes: a comunicação digital e as novas formas de participação social. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge. Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia. São Paulo: Atlas, 2002. G1-Portal de notícia Globo. Disponível em: https://g1.globo.com/mg/minas-gerais/noticia/2019/01/25/ha-3-anos-rompimento-de-barragem-de-mariana-causou-maior-desastre-ambiental-do-pais-e-matou-19-pessoas.ghtml>. Acesso em: 01. Maio.2020.

HALL, Richard. Organizações: estrutura e processos. (Trad.. Wilma Ribeiro. 3ed. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 2004.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação Organizacional estratégica: Aportes conceituais e aplicado. São Paulo: Summus, 2016.

LIMA, Fábia Pereira; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Propostas Conceituais para Comunicação no

Contexto Organizacional. Rio de Janeiro: Difusão, 2012.

LIMA, Fábia Pereira; Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In.: Oliveira, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. Interfaces e tendências da comunicação.São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

MAFFEI, Maristela. Assessoria de imprensa: como se relacionar com a mídia. 3. ed. São Paulo: Contexto, 2008.

MARCONI, Joe. Marketing em momentos de crise. Tradução: Maria Whitaker Ribeiro Nolf; Revisão técnica: Arão Sapiro e Prof. José Eduardo Prestes Alves. Título original: Crises Marketing. São Paulo: MAKRON Books, 2000.

ROSA, Mário. A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem. 1. ed. São Paulo: Gente, 2001.

ROSA, Mário. A Era do Escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem. 1. ed. São Paulo: Geração, 2003.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. O que é comunicação estratégica nas organizações?. São Paulo: Paulus, 2007.

PORÉM, Maria Eugênia. Comunicação estratégica e inovação em micro e pequenas empresas (MPE) sob a ótica de Agentes Locais de Inovação (ALI). Disponível em:

https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/4961.

SAMARCO. Site institucional da empresa. Disponível em: http://www.samarco.com/. Acesso em: 01. Maio.2020. Samarco recebe última licença para voltar a operar e prevê retomada em 2020. Disponível em: https://valor.globo.com/empresas/noticia/2019/10/25/samarco-recebe-licenca-de-orgao-ambiental-de-mg-e-pode-voltar-a-operar.ghtml. Acesso em: 06 de dez.2019.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. Disponível em: https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3392. Acesso em: 5 de dez.2019.

SIMÕES, Roberto José Porto. Relações Públicas: função política. São Paulo: Summus, 1995 THE FUNDÃO TAILINGS DAM INVESTIGATION. Disponível em: http://fundaoinvestigation.com/. Acesso em: 01. Maio.2020.

WOLTON, Dominique. É preciso salvar a comunicação. Trad. Vanise Pereira Dresch. São Paulo: Paulus, 2006.

A voz dos atingidos em busca de direitos: narrativa e aspectos comunicacionais do movimento de ocupação do escritório da Fundação Renova

La voz de los afectados en busca de derechos: aspectos narrativos y comunicativos del movimiento de ocupación de la oficina de la Fundación Renova

The voice of the affected in search of rights: narrative and communicational aspects of the occupation movement of the Renova Foundation office

Ivone de Lourdes Oliveira[62]
Marlene Pereira Machado[63]

Resumen: Tendo como referencial teórico o conceito de dissenso da filosofia política de Rancière, busca-se nesse artigo analisar o movimento de ocupação do escritório da Fundação Renova, em Mariana (MG), realizado em junho de 2019 pelos atingidos da barragem de Fundão, da mineradora Samarco, na luta pela reivindicação de seus direitos. Além da revisão bibliográfica, a metodologia é de carácter qualitativo e utilizamos a técnica de entrevistas em profundidade para pensar os aspectos comunicativos que marcaram a narrativa de tal movimento. Para isso foi desenvolvida a análise de conteúdo das entrevistas.

Palabras Clave: Comunicação 1, Dissenso 2, Diálogo 3.

[62] Professora do Programa de Pós-graduação em Comunicação Social da PUC Minas. Doutora em Comunicação e Cultura pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Pós-doutora pela Université de Toulouse – PaulSabatier, França. Brasil. ivonepucmg@gmail.com

[63] Doutoranda em Comunicação na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG – Bolsista Capes/Proex), Mestre em Comunicação pelo Programa de Pós-graduação em Comunicação Social – Interações Midiáticas da PUC-Minas, Jornalista. Brasil. marlenemachadobh@hotmail.com

Abstract: Having as a theoretical reference the concept of dissent in Rancière's political philosophy, this article seeks to analyze the occupation of the Renova Foundation office in Mariana (MG), conducted in June 2019 by those affected by the Fundão dam, which belongs to Samarco, in the struggle for the claim of their rights.

Key words: Communication 1, Dissent 2, Dialogue 3.

Introdução

As comunidades vizinhas às minas de minério de ferro instaladas em Minas Gerais vivem um momento dramático. Em quatro anos, duas barragens[64] se romperam, a primeira em Mariana (2015) e a segunda em Brumadinho (2019), e quase 300 pessoas morrreram. Os rompimentos das barragens são acontecimentos em processo, que se desdobram em embates entre a mineradora e os grupos sociais e mobiliza a opinião pública. Neste contexto, elegeu-se para análise a ocupação da Fundação Renova[65], ocorrida em junho de 2019, com duração de 23 dias e participação de cerca de 120 pessoas para cobrar a resolução de 19 reivindicações[66] relativas à reparação de danos provocados pelo rompimento da barragem da Samarco.

A análise parte do conceito de dissenso da filosofia política de Rancière (1996a, 1996b), como nomeação de um dano em uma cena dissensual, revelando falta de oportunidades iguais aos sujeitos, que não são considerados pertencentes a uma comunidade (os "sem-parte"), com limites à participação ao comum. A perspectiva do filósofo nos abre uma potente chave de leitura para compreender a ocupação, uma vez que tal iniciativa provocou uma ruptura

[64] Os dois rompimentos ocorreram em estruturas pertencentes à mineradora Vale, uma das principais empresas de mineração do mundo. O primeiro rompimento, em novembro de 2015, foi da barragem de Fundão, na empresa Samarco, uma joint-venture da Vale com a anglo-australiana BHP Billiton; a segunda estrutura a se romper, em janeiro de 2019, foi a da Barragem 1, da Mina Córrego do Feijão, controlada pela Vale.

[65] Renova é uma Fundação criada em 2016, por determinação do Governo Federal, com recursos financeiros das empresas controladoras da Samarco (Vale S/A e BHP Billiton), com o objetivo de recuperação e reparação dos impactos decorrentes do rompimento da barragem em Mariana.

[66] As reivindicações apresentadas pelos atingidos motivaram a ocupação da Renova por 23 dias. As principais reivindicações foram: 1- Aceite por parte da Fundação Renova da proposta de compensação e conversão proposta pelos atingidos e pela assessoria técnica para o reassentamento familiar em Mariana; 2- Agilidade no reassentamento familiar de todas as famílias que já indicaram terreno de interesse, em Mariana; 3- Liberação de recurso e reconhecimento da matriz de danos construída pelos atingidos e assessoria técnica em Mariana; 4- Agilidade na construção dos reassentamentos coletivos, com cumprimento do prazo estipulado pela justiça em Mariana; 5- Agilidade na apresentação de proposta indenizatória para os atingidos que assim desejarem; 6- Reconhecimento de Acaiaca como município atingido.

na forma como vinha se dando a relação entre os atingidos e a organização. De acordo com Marques (2014), a criação de cenas polêmicas refere-se "a capacidades enunciativas e demonstrativas de reconfigurar a relação entre o visível e o invisível, entre a norma e o fato, entre o dizível e o silenciável, entre discursos e corpo." (p. 53)

Busca-se, neste artigo, analisar os pontos que marcam a narrativa dos atingidos no processo de invasão da sede da Fundação Renova, em Mariana, e considera-se o movimento como engajamento político, a partir do momento em que os atingidos ocupam o escritório, transformando-o numa ação que reivindica espaço para expor a voz calada e submetida a muitas dores e inseguranças. Interessa-nos compreender a narrativa desses sujeitos e os aspectos comunicacionais presentes na tentativa de estabelecer um diálogo com a organização.

O artigo está estruturado em duas partes. Primeiramente, desenvolve-se o conceito de dissenso e na segunda parte, identifica-se os aspectos comunicacionais por meio dos depoimentos de oito atingidos entrevistados, moradores dos municípios de Mariana, Acaiaca e Barra Longa, que representam, principalmente, moradores que viviam em Bento Rodrigues, destruído pela lama de rejeito, garimpeiros e pescadores que tiravam dos rios Carmo e Gualaxo o sustento para sua famílias.

Quadro contextual das tragédias

O Estado de Minas Gerais tem na sua história a indústria da mineração como uma forte marca cultural e social, além de representar uma das suas principais atividades econômicas. O setor minerário representa 4,3% do Produto Interno Bruto (PIB) de Minas Gerais[67], entretanto essa indústria extrativista também traz consigo a representação de tragédias humanas e socioambientais do país. O rompimento da barragem de Fundão deu início ao ciclo recente de tragédias. Por conta dele, milhares de pessoas ficaram sem água e sem trabalho nos estados de Minas Gerais e Espírito Santo e os moradores de comunidades mais próximas à unidade industrial da Samarco tiveram suas casas destruídas. Dezenove pessoas morreram.

[67] Produto Interno Bruto (PIB) 2019, ano de referência 2017. Fundação João Pinheiro. Disponível em www.fjp.mg.gov.br.

A Fundação Renova foi criada em 2016 para reparar todos os danos ambientais, morais, humanos e econômicos provocados pelo rompimento da barragem, especialmente o compromisso de construir uma nova vila habitacional com casas para os desabrigados. No entanto, até o momento (2020) não cumpriu o combinado. Com mais de três anos de atraso, ainda não foi entregue o assentamento e essa é uma das razões da ocupação do escritório da Fundação Renova. A maior parte dos atingidos que aguardam suas casas estão em hotéis ou em casas alugadas pela Samarco na cidade de Mariana e enfrentam animosidade dos moradores do município, que lhes atribuem as dificuldades para a Samarco obter a autorização para retomar suas atividades industriais, suspensas depois da tragédia. Os royalties pagos pela mineração são a principal fonte de arrecadação de Mariana e a atividade é também a principal fonte de emprego da região.

Outro acontecimento que incentivou os atingidos a lutarem pelos seus direitos e a soltarem sua voz, ainda invisível, foi o rompimento da segunda barragem, localizada em Brumadinho, na Região Metropolitana de Belo Horizonte, também da mineradora Vale, em 2019. Essa tragédia, que se deu três anos após o rompimento da primeira barragem, deixou um rastro de destruição com 259 mortes e 11 desaparecidos. Foram 12 milhões de metros cúbicos de rejeitos despejados no Rio Paraopeba, afluente do Rio São Francisco. A tragédia em Brumadinho gerou protestos contra a Vale em diversas cidades de Minas Gerais, em outros estados do Brasil, incluindo a sede da Vale, na cidade do Rio de Janeiro e no exterior. Parece-nos que este acontecimento animou os atingidos pelo rompimento da barragem de Mariana a mostrarem para a sociedade sua insatisfação com a indolência da Fundação em resolver as questões humanas, sociais, econômicas e ambientais causadas pela Samarco, motivo pelo qual foi criada.

Fundação Renova: pivô das reclamações

A Fundação Renova[68], pivô das reclamações dos atingidos, foi criada em agosto de 2016, por determinação do Governo Federal, com recursos financeiros das empresas mineradoras controladoras

[68] Fundação Renova. Disponível em: www.fundacaorenova.org/.

da Samarco para recuperar e reparar os impactos decorrentes do rompimento da barragem do Fundão no que diz respeito aos danos ambientais, sociais, humanos e econômicos. É uma organização sem fins lucrativos, resultado de um compromisso jurídico denominado Termo de Transação e Ajustamento de Conduta (TTAC) e se estrutura em três eixos temáticos - pessoas e comunidade; terra e água; e reconstrução e infraestrutura -, que se desdobram em 42 programas desenvolvidos no percurso de cerca de 700 quilômetros de áreas impactadas ao longo no Rio Doce e afluentes em Minas Gerais e no Espírito Santo. É importante destacar dentre esses programas, o de Diálogo, Comunicação e Participação Social por tratar diretamente com os problemas das pessoas. De acordo com o site "o diálogo está no centro da nossa forma de atuar para garantir que se tenha acesso à informação ampla, transparente, completa e pública, em linguagem acessível" (https://www.fundacaorenova.org/).

A Fundação Renova emprega cerca de sete mil pessoas, entre empregados e consultores de diversas áreas do conhecimento. Sua gestão é desenvolvida a partir de um modelo de governança específico que reúne mais de 70 entidades. "As respostas para cada desafio são obtidas em conjunto, sendo que nenhuma parte envolvida tem controle sobre a decisão", informa o site da organização. A implantação das ações de reparação de danos sofre com atrasos significativos, apesar do fundo de aproximadamente R$ 20 bilhões. A lentidão e os atrasos constantes na resolução dos problemas são atribuídos pela organização à atuação desordenada dos vários atores sociais no Conselho Interfederativo (CIF), composto pelo Ministério Público de Minas Gerais, ONGs, órgãos federais e estaduais ligados ao meio ambiente, comunidade dos atingidos dentre outros. Apesar do diálogo e da construção coletiva serem valores considerados fundantes na gestão da organização, como registrado no site (https://www.fundacaorenova.org/), as comunidades dos atingidos destacam a dificuldade da organização executar o que foi acordado com eles, nos termos de compromisso estabelecidos, e cumprir o prazo de entrega das vilas construídas para poderem retomar o cotidiano e recomeçar suas vidas, até o momento provisórias e precárias.

Motivados pelos atrasos, morosidade na tomada de decisões e a falta de espaço e voz nas negociações, 120 atingidos dos municípios de Mariana, Barra Longa e Acaiaca, ocuparam o escritório da Fundação Renova, em Mariana, no dia 3 de junho de 2019. Foram 23 dias de protestos. Dentre as principais reivindicações estavam os atrasos na entrega das vilas, reassentamentos e a situação dos garimpeiros e pescadores, que perderam seu meio de trabalho e ainda não tem reconhecido o direito ao auxílio emergencial.

Do outro lado, a Fundação Renova, em resposta às reivindicações, declarou em seu site que sua "atuação é pautada pelo respeito a todas as pessoas com as quais se relaciona ao longo do processo da reparação, zelando sempre pela integridade de seus colaboradores, atingidos e demais atores envolvidos" e que considera legítima a manifestação popular pacífica, coletiva ou individual, mas discorda da ocupação do seu escritório, por "impactar diretamente na condução das ações de reparação, tornando o ambiente desfavorável ao diálogo" (https://www.fundacaorenova.org/). A organização justificou-se afirmando que sua equipe de Diálogo conta com mais de 90 profissionais dedicados à execução das atividades e que já foram realizadas 3.500 reuniões com a comunidade em todo o território atingido, contabilizando cerca de 97,5 mil presenças. Conta, também, com canais permanentes de comunicação e interação com a sociedade por meio de espaços fixos, virtuais e central 0800. Em entrevista ao Jornal O Tempo[69], três dias antes do início da ocupação, o então presidente da Fundação Renova Roberto Waak admitiu ineficiência nos serviços prestados pela organização e atribuíu o problema ao modelo de gestão participativa, mas, ao mesmo tempo, declarou que acredita que o modelo de governança tem de ser participativo e que "é um aprendizado da sociedade inteira, que partiu de uma situação dramática, de conflito". (Jornal O Tempo – 31/05/2019)

O presidente da Fundação ainda declarou que a definição dos critérios do assentamento foi discutida com os atingidos e que tal processo gerou demora nas decisões tomadas: "Não estou dizendo que a

[69] Jornal O Tempo – 31/05/2019. Disponível em: https://www.otempo.com.br/economia/presidente-da-renova-diz-que-funda%C3%A7%C3%A3o-tem-inefici%C3%AAncia-mas-%C3%A9-a-solu%C3%A7%C3%A3o-1.2188762.

responsabilidade não é da Fundação. É responsabilidade da Fundação, ela existe para isso. Não estou dizendo que esse tempo é aceitável" (Jornal O Tempo – 31/05/2019), mas quando se opta por um modelo participativo de gestão, afirmou o executivo, é preciso considerar a opinião do outro, a dinâmica das negociações e, por isso, os atrasos aconteceram. Segundo ele, a construção de uma relação dialógica, a partir de uma situação de conflito, não é algo "trivial" e exige muita determinação, trabalho e aprendizado. O trabalho participativo é a melhor solução e há, por parte da Fundação, um profundo respeito ao desejo dos atingidos no processo de reparação de danos, observou.

Dissenso: os atingidos como os "sem parte"

O que há na natureza das reivindicações que levou os atingidos a ocuparem o escritório da Fundação Renova em Mariana? Apelo para que suas vozes fossem ouvidas e validadas? A despeito do Programa de diálogo, comunicação e participação social que a organização mantém para se relacionar com os atingidos, observa-se que a demora em resolver a questão fundamental da moradia e outros aspectos para a sobrevivência dos grupos sociais atingidos provocou uma fissura no relacionamento, agravada pela ausência de explicações e conversas mais dialogais. Daí surge o movimento de invasão que entende-se como dissenso (Rancière, 1996b).

Para Rancière (1996b), esses momentos de embates e aparição dos sujeitos buscam alterar uma ordem, sugerindo novos contextos e processos mais igualitários e justos, que se estabelecem quando sujeitos que não eram considerados interlocutores emergem e promovem a reorientação dos movimentos que constituem o mundo comum já dado. O dissenso é um conceito norteador para o filósofo que o compreende como "a ruptura nas formas sensíveis da comunidade. Ele tem efeito ao interromper uma lógica de dominação suposta natural, vivida como natural". (Rancière, 1996b, p. 370).

Conforme o referido autor, o dissenso é um conflito sobre a organização do sensível no mundo em comum. Há duas formas da partilha do sensível: a polícia e a política, opostas em seus princípios, mas interligadas em seu funcionamento, como acentua Marques (2014). Ambas

determinam a dinâmica de uma comunidade.

> Existe política porque aqueles que não têm direito de ser contados como seres falantes conseguem ser contados, e instituem uma comunidade pelo fato de colocarem em comum o dano que nada mais é que o próprio enfrentamento, a contradição de dois mundos alojados num só: o mundo em que estão e aquele em que não estão, o mundo onde há algo "entre" eles e aqueles que não os conhecem como seres falantes e contáveis e o mundo onde não há nada" (Rancière, 1996a, p. 40)

A polícia define a parcela ou a ausência de parcela das partes. A polícia seria então "uma ordem dos corpos que define as divisões entre os modos do fazer, os modos de ser e os modos do dizer, que faz que tais corpos sejam designados por seu nome para tal lugar e tal tarefa". (Rancière, 1996a, p. 42). Nesse sentido, "é uma ordem do visível e do dizível que faz com que essa atividade seja visível e outra não ou seja, que essa palavra seja entendida como discurso e outra como ruído" (Rancière, 1996a, p. 42).

Ainda na caracterização de polícia e política, considera-se o caráter perturbador da política, "sua capacidade de romper a ordem mudando o modo como as coisas são vistas, isto é, interferindo na distribuição do sensível", como observado por Côrrea (2019, p. 118). Nesse sentido, "a política é relacionada à estética, consistindo na emergência pública daqueles que não tinham voz para participarem do trabalho poético, criativo e intelectual." A polícia, por sua vez, "define a distribuição hierárquica na qual indivíduos têm lugares específicos e determinados". (Côrrea, 2019, p. 118).

Em resumo, não se trata de dizer que "a política é boa e a polícia má, sendo dever da política acabar com a polícia", como observa Marques (2013, p. 128). Trata-se, de "duas formas de partilha do sensível", sendo que ambas, polícia e política, expressariam a existência conflitiva de "dois mundos". Para melhor compreensão, Marques (2013, pp. 128-129), citando Chambers (2011) aponta que o primeiro mundo "impõe uma lógica da invisibilidade e da concordância (consenso), enquanto o segundo", como observa a autora, "se revela para dar visibilidade, ampliar os horizontes de possíveis e para renomear/requalificar espaços e aquilo que neles se dá a ver, a fazer e a escutar."

> De modo geral, a política seria responsável por perturbar a forma policial de partilha do sensível, que define a inscrição dos sujeitos em comunidade a partir de uma determinada distribuição de qualificações, espaços e competências. Essa perturbação estaria a cargo dos "sem-parte" que, ao nomearem um dano (sua ausência de espaço e de palavra na ordem policial), trariam o conflito e o dissenso à baila, desafiando as pressões policiais que não cessam de fazer desaparecer qualquer lampejo de resistência política. (Marques, 2013, p. 130).

Marques (2013) lembra que ao "se engajarem num ato político, os 'sem parte' desregulam e transformam as representações usuais que definem espaços, parcelas e modos de ordenamento e classificação" (Marques, 2013, p. 132). Em continuidade a esse pensamento, a autora nos lembra que a possibilidade de os "sem-parte" criarem cenas conflituosas dentro de cenas hegemônicas acontece "quando o dissenso (desentendimento) consegue perturbar a ordem consensual da polícia" (Marques, 2013, p.135).

Ainda de acordo com Marques, a filosofia política de Rancière teria seus traços demarcados a partir da forma como o autor relaciona as noções de dano, dissenso (desentendimento) e desidentificação (subjetivação política). Nesse sentido, a proposta política de Rancière poderia ser estruturada da seguinte forma:

> há política quando um dano é nomeado e tratado em uma cena dissensual por sujeitos que não são vistos como pertencentes a uma comunidade ("sem-parte") e que, ao se inscreverem nessa cena e performarem o dano, verificam se existe igualdade em relação aos demais e, nesse processo, constituem-se como sujeitos políticos, afastando-se de identidades e definições impostas que lhes colocam limites para a participação ao comum (Marques, 2014, pp. 53-54)

Por meio da partilha do sensível é possível ver quem pode tomar parte no comum "em função daquilo que faz, do tempo e do espaço em que essa atividade se exerce" (Rancière, 2009, p. 16). A situação nos remete ao papel dos atingidos nas negociações com a Fundação para reparar e resolver as ações pendentes e que interferem na vida cotidiana e política das pessoas. "Ter essa ou aquela 'ocupação' define competências ou incompetências para o comum. Define o fato

de ser ou não visível num espaço comum, dotado de uma palavra comum." (Rancière, 2009, p. 16).

A voz dos atingidos pelos direitos

Com a ocupação do escritório da Fundação Renova, o real objeto do conflito político é a busca pelos atingidos para potencializarem suas vozes, alterando uma narrativa já dada, como declara um dos participantes do movimento: "Manifestar é uma forma de mostrar para todo mundo nossa insatisfação e o desrespeito com que a empresa nos trata" (Entrevistado 4[70]). Para ele, que morava em Bento Rodrigues (a comunidade que foi destruída pela lama), as conquistas até agora são resultado de manifestação e luta. "Se a gente ficar calado, não recebe nada, os direitos vão por água abaixo. Eles tiraram tudo da gente. Perdi minha casa, minha história, meus vizinhos, meus amigos" (Entrevistado 4)

Ainda, conforme outro entrevistado, "a redução das possibilidades de participação enseja não só o agravamento de vulnerabilidades desencadeadas pelo desastre, mas a marginalização das mobilizações locais dos atingidos" (Entrevistado 8). Para ele, a ocupação é uma forma de resistência e, no caso, ela se deu após esgotadas as possibilidades de diálogo. "A Renova gosta de dizer que conversa com os atingidos. Ela apresenta sua proposta. Mas, não dialoga. A justiça fica do lado de quem detém o poder e o capital. O processo de reparação é injusto, violento, desumano" (Entrevistado 8). Esse entrevistado, que perdeu sua casa na zona rural, declara que os atingidos não têm tempo de chorar os mortos. "Temos que fazer do luto nossa luta. A barragem se rompe, leva toda a nossa história, a nossa identidade, a nossa casa. E você tem que continuar lutando, para tentar reparar suas perdas. " (Entrevistado 8). Portanto, ele não vê outro caminho que não seja o enfrentamento. "Ocupamos o escritório da Renova, e nem por isso o diálogo foi facilitado. É um desgaste muito grande para nós, atingidos, e para o nosso movimento." (Entrevistado 8).

A ocupação do escritório da Renova em Mariana foi uma decisão pelo enfrentamento. Segundo o Entrevistado 2, "a empresa não

[70] Para garantirmos a preservação do anonimato das pessoas selecionadas para as entrevistas, decidimos identificá-las com "Entrevistado 1", "Entrevistado 2", sucessivamente, até chegarmos ao número de pessoas indicadas para este trabalho: oito entrevistados.

entende como afetou a dinâmica de cada lugar. Não há como tratar os danos de forma igual. Cada um sofre de um jeito, à sua maneira." Para ele, o horizonte não aponta saídas. "É difícil ter que lidar com os problemas, com os acordos descumpridos diariamente. E vai-se gastando todo o tempo que temos" (Entrevistado 2). A despeito do desgaste, ele continua declarando que não há outra saída senão a luta. "A pressão popular é a maior arma que temos" (Entrevistado 2). A ocupação foi uma decisão extrema", mas afirma que essa era a forma de pressionar a organização para colocar as reivindicações dos atingidos na mesa de negociação. "Sabemos que, de outra forma, não teremos o debate. Temos tentado conversar há meses. E nada avança". (Entrevistado 2).

Vemos na narrativa que os "sem parte", de que nos fala Ranciére (1996b), não eram contados como interlocutores. Foi preciso nomear um dano para que a representatividade dos atingidos fosse constituída. Essa perspectiva torna o processo de negociação mais complexo, com aspectos que denotam a subjetividade das partes. "A Renova e as mineradoras buscam a doutrinação, como a igreja fazia com moradores dessa região há mais de 300 anos" (Entrevistado 3). "Eles são brancos, bonitos e chegam com suas caminhonetes para conversar com descendentes de escravos. É como na casa grande e senzala. O que se estabelece é uma relação de superioridade" (Entrevistado 3).

> A Renova só aparece por aqui quando fazemos uma mobilização. Por isso, foi importante ocuparmos o escritório de Mariana. Para eles, somos um nada. Não representamos nada. Eles dizem que dialogam com a gente. Mas, que diálogo é esse? Temos perdido muitas coisas. Mas, a nossa dignidade não devemos perder. Ela é a nossa arma. (Entrevistado 7)

Nesse sentido, o dissenso revela-se como conceito estruturante e relevante para se compreender os movimentos que se dão nas negociações que se estabelecem entre a Fundação Renova e os atingidos, marcando uma nova distribuição do sensível. "Se não seguramos um no braço do outro, se não for na pressão, por meio da luta diária, não conseguiremos mostrar o quanto estamos sendo prejudicados nessa situação" (Entrevistado 5). Para o entrevistado, é preciso somar forças e garantir a união dos atingidos para que a Renova se sensibilize para os problemas. "Somos ribeirinhos. Vivemos do rio que foi destruído." (Entrevistado 5)

É como se a existência desses atingidos representasse uma outra ordem. Em tal cenário, somente o dissenso, ou seja, a criação de uma cena conflituosa dentro de uma cena hegemônica, pode pertubar a ordem da política, dando voz aos "sem parte". Confiante no dissenso como forma de se garantir voz e direitos aos atingidos, um entrevistado vê a necessidade de fortalecer as manifestações para que os movimentos tenham visibilidade e possam sensibilizar as autoridades e a sociedade. "Estamos caminhando para o quinto ano do rompimento da barragem de Fundão. A luta é incansável. Temos que insistir, para sermos ouvidos e essa tragédia não cair no esquecimento." (Entrevistado 6).

Considerações finais

Este artigo reúne algumas reflexões sobre a ocupação do escritório da Fundação Renova, em Mariana, pelas vítimas do rompimento da barragem de Fundão, que em novembro de 2020 completa cinco anos sem que muitos direitos ainda não tenham sido concedidos e muitas reivindicações não atendidas levando os atingidos a libertar a voz do dissenso e mostrar sua força, denunciando a falta de diálogo e compreensão da Fundação para tratar as questões que são seus direitos. Os "sem parte" mostram a voz para serem ouvidos a respeito de um acontecimento em processo, sujeito a rupturas e mudanças, para construção de novos possíveis.

A narrativa dos atingidos indica que a ocupação não se apresenta como um movimento esgotado, porque a Fundação não se posiciona claramente sobre a não entrega do que foi comprometido por meio de diálogo e das negociações. A Fundação, apesar de fundamentar todo seu discurso no diálogo, expresso em suas políticas de aproximação e relacionamento com os atingidos, na materialidade das ações ela esquece que é preciso abrir a escuta para todos, inclusive a negociações com seus parceiros na gestão. O importante não é tornar-se um ator, mas sim tornar visível os atingidos reconhecendo-os como atores políticos.

Os depoimentos dos entrevistados revelam que os atingidos sabem do grande movimento que terão que conduzir, para que os danos provocados pelo rompimento de Fundão sejam reparados. Ainda que o diálogo não possa ser tomado como gesto de harmonia, como afirmam Mafra e Marques (2013, 2015), nota-se um quadro de incertezas e desgaste na relação estabelecida

entre a Fundação Renova e os atingidos, sugerindo recorrências nas cenas dissensuais. Depois da análise, uma pergunta aflora: como a Fundação desenvolve os processos comunicativos e como trabalha a dinâmica interativa para além de estatísticas de números de reuniões realizadas? E ainda, como se dão as negociações dos compromissos da Fundação Renova com aqueles que perderam seus vínculos de vizinhança e a estrutura social de convivência? Questões, assim como as colocadas pelos entrevistados ouvidos para essa reflexão, ainda sem respostas.

Referências

Corrêa, L. (2019). Intervenções sobre as superfícies urbanas: dissenso, consenso e ambivalências em Londres [Versão eletrônica]. *Revista Galáxia*, 41, 114-127. Disponível em: https://revistas.pucsp.br/galaxia/article/view/36217.

Mafra, R., & Marques, A. (2017). Topografias do diálogo nos contextos organizacionais. In: Marques, A., Oliveira, I. L., Lima, F. & Silva, D. (Eds.). *Comunicação Organizacional: Vertentes Conceituais e Metodológicas*. (pp. 84-98). Belo Horizonte: Editora da UFMG.

Marques, A. C. S. (2013). Três bases estéticas e comunicacionais da política: cenas de dissenso, criação do comum e modos de resistência [Versão eletrônica]. *Revista Contracampo*, 26, 126–145. Disponível em: http://periodicos.uff.br/contracampo/article/view/17494.

Marques, A. C. S., & Lelo, T. V. (2014). Aspectos poéticos – comunicacionais da filosofia política de Rancière a partir dos conceitos de dano, dissenso e desidentificação [Versão eletrônica]. *Revista Intexto*, 31, 52-67. Disponível em: https://seer.ufrgs.br/index.php/intexto/article/view/47916.

Marques, A. C. S. (2014). Política da imagem, subjetivação e cenas de dissenso. Revista Discursos fotográficos, 10(17), 61-86.

Rancière, J. (2009). A partilha do sensível: estética e política. São Paulo: EXO experimental.

Rancière, J. (1996a). O desentendimento. São Paulo, Editora. 34.

Rancière, J. (1996b). O dissenso. In. Novaes, A. (Ed.). *A crise da razão*. (pp. 367-382). São Paulo. Companhia das Letras.

Aproximações e distanciamentos entre o discurso organizacional e as interações comunicacionais em uma empresa de tecnologia

Aproximaciones y distancias entre el discurso organizacional y las interacciones comunicativas en una empresa de tecnología

Approximations and distances between organizational discourse and communication interactions in a technology company

Tainah Schuindt Ferrari Veras [71]
Vitória Alves de Sá [72]

Resumen: El estudio tiene como objetivo identificar aproximaciones y distancias entre el discurso institucional de la empresa Movile y las evaluaciones realizadas en la plataforma Glassdoor, de forma anónima, por empleados y ex empleados de la empresa. Para alcanzar este objetivo se lleva a cabo una investigación bibliográfica y un Análisis Crítico del Discurso (ACD). Entre los resultados encontrados, destacamos que, a pesar de evaluaciones que aportan los pros de la empresa, existen discrepancias entre los preceptos de diversidad e preocupación por el día a día en la empresa pontuados en la página web de la compañía y la mención de presiones, injusticias y estandarización señalados en la plataforma Glassdoor. Así, es posible vislumbrar aparentes intentos de la nueva lógica del capitalismo de valorar el dinamismo y los logros individuales en nombre de mejores resultados, pero en la mayoría de

[71] Tainah Schuindt Ferrari Veras, Unesp, Doutoranda e Mestre no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (Faac/Unesp), membro do grupo de pesquisa CIG (Comunicação Organizacional, Inovação e Gestão), também da Faac/Unesp. Professora nas Faculdades Integradas de Bauru (FIB) nos cursos de Publicidade e Propaganda e Produção Audiovisual. Brasil, tainah.veras@gmail.com

[72] Vitória Alves de Sá, Unesp, Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (Faac/Unesp) e membro do grupo de pesquisa CIG (Comunicação Organizacional, Inovação e Gestão), também da Faac/Unesp, Brasil, vitoriaalvesdesa@gmail.com

los casos tales estrategias, en lugar de contribuir al bienestar, a la colectividad y a las interacciones, justifican y reiteran órdenes de control y homogeneización actuales que necesitan ser foco de reflexión.

Palabras Clave: Comunicación Organizacional, Discurso, Organización.

Abstract: The study aims to identify approximations and distances between the institutional discourse of the company Movile and the anonymous evaluations made about the company on the Glassdoor platform.

Key words: Organizational Communication, Discourse, Organization.

Referencial teórico e justificativa

Grosjean, Mayère e Bonneville (2018) ressaltam que, em busca da perfeição e da ordenação altamente desejáveis por muitos gestores, consolidam-se utopias no âmbito empresarial como a de que "a organização precisa falar uma só voz", ou seja, ter o compartilhamento de mensagens consonantes e homogêneas, ignorando o fato de que o "falar organizacional" é constituído pela multiplicidade de pontos de vista e olhares que se encontram e se modificam nas interações comunicacionais do dia a dia.

Alinhada a esse prisma, Stoffregen (2014) afirma que há uma tendência em encarar uma empresa enquanto uma entidade diferente do conjunto plural de seus membros, como se houvesse um olhar totalizante que se sobressai ao que é vivenciado no cotidiano. Para buscar manter essa lógica de um "todo" organizacional aparente, a autora destaca que são utilizadas expressões agregadoras como "família empresarial", que, ao invés de se sustentarem na realidade, são um mero faz de conta do qual alguns até podem estar, de certa forma, conscientes, mas decidem fechar os olhos por receio das consequências que questionar essa prática poderia gerar.

Nesse contexto, o apelo à ideia de pertencimento, apesar de fundamental para a existência e a continuidade de uma organização, acaba sendo usado como forma de legitimação, homogeneização e conformação de uma ordem vigente.

Boltanski e Chiapello (2009) destacam que a lógica atual do capitalismo é forjada por uma ideologia que justifica o engajamento das pessoas oferecendo perspectivas que seduzem, trazem razões morais para o esforço diário e a busca de resultados, e se fortalecem sob um discurso pautado em afirmações e prescrições genéricas no ambiente das empresas.

Entre os enfoques que sustentam essa lógica está o princípio de flexibilidade, que, conforme sustentam os autores, propõe o aparente fim das ordens e hierarquias rígidas, valorizando o potencial autônomo e conectivo das pessoas, em um ambiente defendido como sendo mais "leve" e estruturado em rede por meio de um "sentido compartilhado". Esse sentido deve ser seguido por pessoas capazes de gerir a si próprias, de mobilizar ações em torno da cultura, dos valores e de projetos em comum, e de buscar melhores resultados e oportunidades em um cenário de recursos desigualmente distribuídos sob uma lógica meritocrática, que pressiona moralmente e psicologicamente mas é vista muitas vezes como positiva, atribuindo a responsabilidade a cada individuo por seu sucesso ou fracasso.

Sennett (2009, p. 9), nessa mesma linha, pontua que demanda-se aos trabalhadores "que sejam ágeis, estejam abertos a mudanças a curto prazo, assumam riscos continuamente, dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais". Essa nova ordem parece dar às pessoas mais liberdade, mas ao mesmo tempo impõe novos desafios para organizar o tempo e as atividades, além da valorização de um dinamismo incessante que acaba estimulando angústias e partilhas superficiais.

Tais partilhas são feitas entre grupos de pessoas que, segundo Sennett (2009), tendem a se manter unidas apenas de forma discursiva e conformadora. Assim, muitas vezes faz-se menção a um olhar coletivo, pautado no pronome "nós", mas ao invés de um convite genuíno para o compartilhamento e o reconhecimento de dificuldades, subjetividades e diferenças inerentes ao convívio humano, essa estratégia acaba sendo apenas "um ponto de referência" para fortalecer preceitos e se contrapor aos atores externos em torno de uma base de aparente concordância.

A visão crítica sobre o contexto capitalista atual e o impacto dele nas subjetividades e interações também é

trazida por Casaqui (2016), que resalta que, apesar do discurso de bem comum ser constantemente proclamado no cenário organizacional, provavelmente o que ocorre em muitos casos é uma mera apropriação dessa expressão; afinal, parece haver "acima desse ideal abstrato o objetivo de construir um mundo baseado no pensamento único [...] – que, obviamente, exclui de seus fluxos comunicacionais aqueles que não se ajustam a seus modelos" (Casaqui, 2016, p. 13).

Essa lógica de exaltar um pensamento único e silenciar opiniões diversas vai na contramão dos impactos e oportunidades de aprendizado e evolução que são possibilitados pelo contato entre as pessoas. Inclusive, sobre esse ponto, Chanlat e Bédard (1996, p. 133) questionam: "Que interesse haveria em multiplicar encontros, se ao fim dos quais cada um conservasse integralmente suas posições iniciais?". Os autores destacam que é temerário que alguns gestores se considerem detentoras da verdade, tenham pouca tolerância ao espírito crítico e às contestações, e acabem, assim, adotando uma atitude que empobrece olhares e práticas diferentes sobre problemas e soluções. Paradoxalmente, configura-se com isso um cenário onde: "Os conformistas tranquilizam, os criadores perturbam, mesmo que os sucessos que glorificamos possam ser decorrentes dos criativos, e mesmo que haja uma supervalorização dos méritos da mudança, da inovação e da participação (Chanlat & Bédard, 1996, p. 139).

Tal paradoxo de exaltar discursivamente a mudança mas ao mesmo tempo prezar pela manutenção do *status quo* pode ser associado à ideia contida no prefácio do romance "O Leopardo", de Lampedusa (2020): "Se quisermos que tudo continue como está, é preciso que tudo mude". Na narrativa, a frase ilustra a situação da nobreza italiana, que se vê ameaçada pela República, deseja se manter com suas riquezas, e, então, conta com o personagem Tancredi, que, astutamente, percebe que para manter seus privilégios precisa se declarar parte da mudança. A narrativa remonta a séculos, mas é possível perceber semelhanças na linha de raciocínio de diversos atores que clamam pela transformação hoje mas, no fundo, desejam zelar pela ordem já estabelecida.

Para reforçar a união em torno de ideias consonantes que acabam resguardando

estruturas vigentes, Chanlat e Bédard (1996) pontuam que é comum a utilização de fórmulas e palavras genéricas que se conformam no discurso institucional e parecem ter um caráter mágico, como se a simples difusão dos termos fosse suficiente para demonstrar, na prática, preocupação e abertura ao que é diverso e novo.

Harari (2016) também demonstra o cuidado que é preciso ter com a utilização de expressões que parecem ter vida própria; porém, o autor faz isso explicando que trata-se de uma característica exclusiva da nossa espécie o fato de poder imaginar e compartilhar coisas que materialmente não existem para garantir a vida em sociedade, pontuando que foi assim que surgiram conceitos como as nações, as empresas e o dinheiro. Apesar de eles serem fundamentais para a nossa cooperação e sobrevivência, é preciso que o afinco a eles não acarrete a concentração de esforços que, ao invés de melhorar verdadeiramente a vida da maioria dos seres reais, acabe fortalecendo apenas o protagonismo de entidades ficcionais representadas por um número reduzido de pessoas e seus interesses parciais.

O entendimento sobre o destaque dessa e de outras reflexões trazidas ao longo do Referencial Teórico reforça a necessidade de encarar de maneira complexa o contexto das organizações, investigando contradições, lacunas e reiterações nesse cenário por meio de possíveis aproximações e distanciamentos entre o que é mencionado institucionalmente e o que se percebe com as interações do dia a dia.

A realização de um estudo com esse prisma não visa condenar a atuação de uma organização em si, tampouco minimizar a contribuição dela para a geração de empregos, renda e desenvolvimento. Adotamos uma postura crítica para vislumbrar o cenário contemporâneo a partir da perspectiva de Agamben (2009, p. 59), que destaca que é preciso ter coragem de enxergar o que ocorre no presente percebendo não apenas as luzes e deixando-se cegar por elas, mas também as sombras e as obscuridades. Assim, compreendemos que é nosso papel reconhecer impactos positivos das organizações, mas, ao mesmo tempo, alertar para pontos de atenção que, ao invés de reforçarem condutas

conformadoras, podem ser fontes de aprendizado e melhoria.

A partir desse olhar, delineamos a proposta aplicada da pesquisa.

Objeto de estudo e Metodologia

A Movile foi a empresa definida no contexto do estudo. Levamos em consideração a expressividade dessa *venture capital* brasileira, que detêm negócios como iFood e Sympla, se intitula como principal ecossistema de tecnologia na América Latina (Movile, 2020), afirma prezar por conexões e inovações constantes, e foi indicada como empresa que luta ativamente pela diversidade no ambiente de trabalho (Mundo RH, 2019).

Outro fator que contribuiu para a escolha é que tal companhia possui avaliações e comentários de atuais e antigos empregados na plataforma Glassdoor (2020). Trata-se de um portal que agrega opiniões sobre ambientes de trabalho, informações sobre salários, entrevistas de emprego e percepções quanto à recomendação ou não de uma organização. Ele apresenta dados de maneira aberta, e alguns detalhamentos demandam a construção de um perfil gratuito no site no qual sejam compartilhadas, de forma anônima, informações sobre ao menos uma experiência de trabalho atual ou antiga (dos últimos cinco anos) em determinada organização, preenchendo, notas para alguns quesitos, identificando fatores positivos e negativos da empresa (chamados de prós e contras), entre outros aspectos. Entendemos que não há, ao menos pelo que investigamos, qualquer forma de comprovar que o usuário que realiza uma avaliação efetivamente tenha passado ou ainda esteja na empresa e seja fiel às suas experiências, mas, mesmo assim, ponderamos que a plataforma poderia fornecer ao menos um ponto de partida cabível para o propósito desse artigo. No caso do presente estudo, consideramos as avaliações disponibilizadas na Glassdoor até a data de 29/09/2020, quando fizemos o último acesso.

Para realizar reflexões sobre tais avaliações e o site institucional, utilizamos a metodologia da Análise Crítica do Discurso (ACD) a partir de Fairclough (2001). O autor destaca que o discurso se estrutura em meio às práticas sociais, como um modo de ação sobre o qual as

pessoas são capazes de construir significados, manifestando-se sobre um conteúdo e especialmente sobre outros indivíduos. Por meio dessa Análise, de natureza qualitativa, podem ser revelados processos de produção, dominação e poder, e estimular a tomada de consciência sobre eles é fundamental para estabelecer, mesmo que de forma parcial, processos de transformação social.

No contexto a seguir, inicialmente refletimos sobre pontos destacados em uma das páginas do site institucional da companhia e alguns dos distintos significados que o discurso presente nesse canal pode gerar; na sequência, analisamos avaliações presentes sobre a Movile na Glassdoor.

Resultados e Reflexões

Site institucional da Movile

Encontramos, na área destinada a apresentar institucionalmente o Grupo e a cultura do mesmo[73], o seguinte trecho:

> Na Movile, nossa cultura traduz a maneira como nós queremos atingir nosso sonho e tudo começa com os nossos valores. O senso de dono é parte de nós e queremos mais donos comprometidos com o nosso negócio. Todos podem encontrar oportunidades extraordinárias aqui. O desenvolvimento pessoal e profissional são reais de diversas formas. Nosso negócio é dinâmico estamos sempre mudando. (Movile, 2020).

Nesse excerto, destacamos inicialmente a utilização da primeira pessoa do plural, que perdura ao longo de toda a página do site. Ela pode remeter à visão de Sennett (2009) quanto ao fato de que o uso do "nós" permite estimular o compartilhamento e as interações, mas também incentivar uma aparente concordância e visão homogênea entre os membros da empresa.

Também entendemos ser importante tensionar a menção ao "senso de dono" e ao comprometimento. Nesse aspecto, recorremos a Boldanski & Chiapello (2009) e a Sennett (2009), que reforçam que a nova lógica do capitalismo constrói um discurso de defesa da flexibilidade, da autonomia, da liberdade e da minimização da hierarquia, porém tal lógica acaba justificando e suavizando discursivamente a enorme pressão que é colocada sobre as pessoas para que elas controlem a si

[73] Página disponível em: https://www.movile.com.br/o-grupo

mesmas, lidem com o dinamismo e busquem superar metas como se dependesse apenas delas, sob a promessa, em tom emocional, de serem gratificadas por isso em uma perspectiva meritocrática. Inclusive, a utilização de adjetivos genéricos e superlativos como é feito em "oportunidades extraordinárias", é um dos exemplos dessa estratégia.

Seguindo com a análise do *website* da empresa, a figura 1 apresenta outros destaques sobre a cultura e os valores.



Figura 1: Cultura e valores da Movile. Fonte: Movile (2020).

Percebemos o uso do termo "Jeito Moviliano de Ser" como uma criação que remete de certa forma a ideias como "familia empresarial", enfocadas por Stroffregen (2014) como recursos agregadores que buscam unificar e atribuir um *status* de entidade à uma organização, que, na verdade, se constitui de forma viva e cotidiana por interações comunicacionais e, enquanto conceito, como diz Harari (2016), só existe na mente das pessoas.

Com relação ao uso da expressão "Gente firme", trata-se de uma construção que permite evocar diferentes significados, tais como a valorização de pessoas que honram compromissos, que não reclamam demasiadamente e tampouco demonstram fragilidades, ou ainda que assumem suas ações e decisões. Em todos esses casos, ficar implícita certa tendência à racionalidade e ao conservadorismo, e chama a atenção o paradoxo entre tal

expressão de firmeza, e o constante reforço ao longo do site da postura de dinamismo e da atitude de experimentar e asumir riscos. De certa forma, nos parece até uma brecha para pensar se não haveria, assim como Lampeduza (2020) pontuou em seu romance, um interesse de promover mudanças apenas para que os privilégios e a estrutura sejam resguardados.

Destacamos ainda a utilização da palavra "diversidade", citada de maneira tímida apenas em um dos parágrafos evidenciados na figura 1, com uma utilização, inclusive, que contrasta com a tendência recorrente ao longo do discurso de privilegiar indiretamente o sentido de unidade e padronização. Isso nos leva a crer, em alinhamento com Chanlat e Bédard (1996), que é como se tal palavra fosse uma espécie de expressão mágica que, apenas pelo fato de ser citada, já demonstraria certa preocupação com o respeito e a valorização das diferenças.

Plataforma Glassdoor

Em primeiro lugar, nos concentramos na sumarização de prós e contras (feita pela própria Plataforma a partir de trechos dos textos dos usuários) presentes nas avaliações de quem proferiu comentários (Figura 2).

Chama a atenção aqui especialmente o contraste entre: as várias menções positivas a um ambiente aberto, descontraído, flexível e pautado por comemorações e reconhecimentos, que parece intensificar o envolvimento, a satisfação, os resultados e o crescimento, e se aproxima do que é enfatizado no discurso do site institucional da Movile; e o que tal discurso tende a esconder ou suavizar de acordo com a nova lógica capitalista: a agressividade das metas e cobranças, a superficialidade das interações e orientações, a discrepância entre valores e práticas, a complexidade e a desigualdade contida na ideia de meritocracia (vista de forma positiva por uns e questionada por outros, estando presente ao mesmo tempo nos prós e nos contras, porém pouco tensionada), e, adicionalmente, a falta de tolerância à diversificação de ideias e posionamentos, materializados, por exemplo, no trecho "você está fora" (citado em avaliações que destacam uma postura institucional que não dá espaço para questionamenos). Percebemos inclusive, nesse contexto ligado à expressão "você está fora", a

tendência citada por Casaqui (2016) de buscar um pensamento único, excluindo dos fluxos comunicacionais quem não se ajusta ao modelo hegemônico.

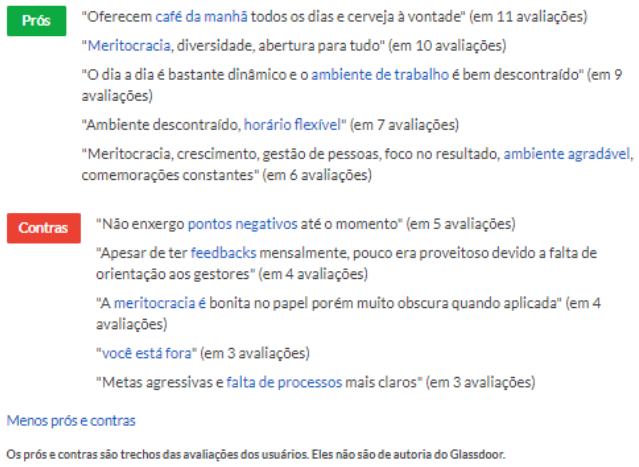


Figura 2: Prós e Contras da Movile segundo usuários da plataforma Glassdoor. Fonte: Glassdoor (2020).

Além disso, aprofundando um pouco mais a análise e tomando contato com as avaliações em sua totalidade, notamos que, mesmo com a possiblidade concedida pela plataforma de pessoas da empresa se posicionarem institucionalmente com relação a cada comentário, isso foi feito esporadicamente em avaliações realizadas até abril de 2019, e, a partir de junho do mesmo ano, não constam mais respostas atribuídas à Movile, o que pode indicar um baixo nível de prioridade atribuído à compreensão das percepções e experiências distintas construídas sobre a empresa no dia a dia.

Ainda em relação às avaliações completas, como não seria possível, dada a limitação de caracteres necessária para o formato do presente artigo, realizar uma reflexão sobre todas elas, fizemos a escolha de uma avaliação em sua totalidade que concentra-se em aspectos positivos e que foi respondida institucionalmente por alguém da companhia (figura 3); e uma que enfoca aspectos negativos do ambiente da Movile e também foi comentada por uma instância da empresa (figura 4).

Na figura 3, destacamos a ênfase que o usuário dá às possibilidades de crescimento e desenvolvimento que,

contudo, ocorrem em função de um altíssimo volume de trabalho exigido. Essa constatação soa, da forma como foi colocado, não como crítica, mas como auto-justificativa para obter bons resultados, como costuma ocorrer na nova lógica capitalista.

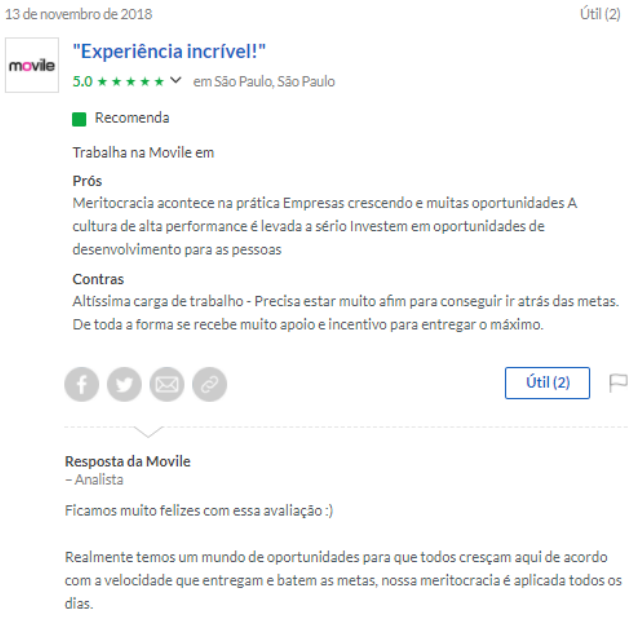


Figura 3: Avaliação positiva sobre a Movile. Fonte: Glassdoor (2020)

Ainda observando essa avaliação, entendemos que outro ponto que precisa ser alvo de reflexão, e também parece evidenciado na falta de respostas institucionais desde junho de 2019, é que a plataforma poderia ser utilizada como meio para escuta, avaliação, sensibilização e conexão com a diversidade, mas, ao contrário, acaba conformando e reforçando ainda mais um discurso homogêneo e sedimentado. Tal inferência é feita a partir do trecho “Ficamos muito felizes com essa avaliação”, presente na resposta da Movile, que parece indicar a predileção em tomar contato com ideias que reforçam o que já é defendido formalmente e, consequentemente, a frustração em acompanhar posturas distantes disso.

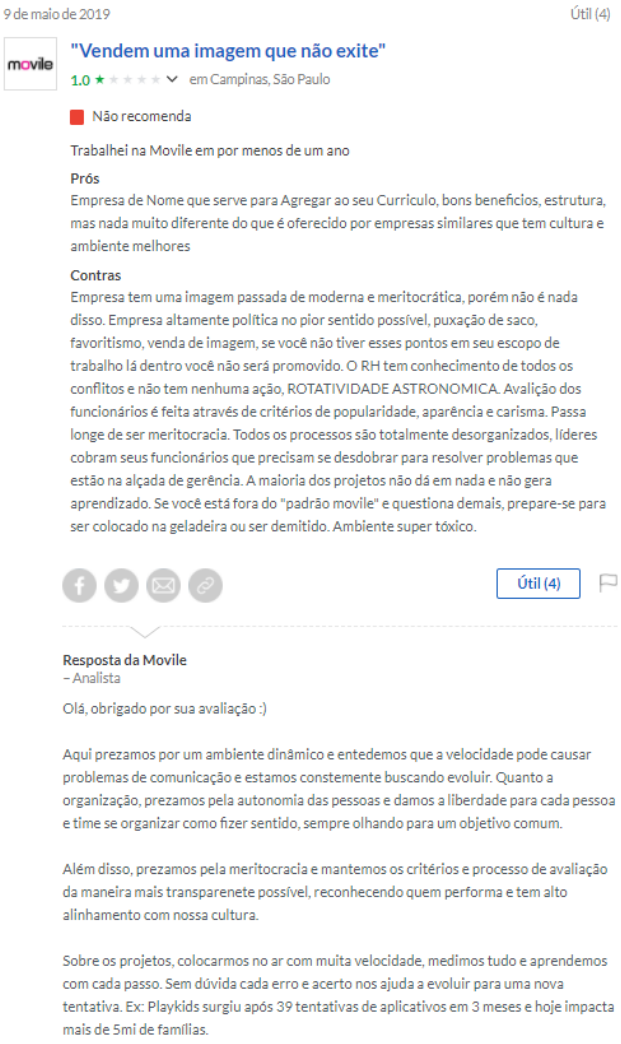


Figura 4: Avaliação negativa sobre a Movile. Fonte: Glassdoor (2020).

Na figura 4, percebemos o desagrado do usuário em relação a pontos como a tendência em reforçar certo padrão de comportamento, à falta de transparência, o favoritismo de uns sobre outros, além do distanciamento evidenciado no título da avaliação entre os discursos institucionais exaltados e a realidade. No entanto, na resposta atribuída à empresa, apesar da frase "estamos sempre buscando evoluir", que parece dizer, recorrendo a certo eufemismo, que a melhoria é necessária, a postura adotada não demonstra uma real preocupação em entender a fundo os pontos mencionados e em tentar uma

aproximação e uma interação para além do canal a fim de repensar algumas práticas, mas sim de reagir e de justificar o que é feito de forma conformadora.

Considerações finais

A proposta de analisar aproximações e distanciamentos entre o discurso institucional construído para uma empresa e as percepções oriundas de interações cotidianas de pessoas ligadas a essa organização nos trouxe especialmente dois aprendizados.

Em primeiro lugar, ao iniciar a pesquisa, imaginávamos que a trajetória nos mostraria de forma mais ampla as discrepâncias e os reforços que naturalmente existem entre um discurso institucional compartilhado de forma oficial em um website, e as opiniões de pessoas ligadas à organização com base no que elas experimentam nas interações comunicacionais do dia a dia. Contudo, conforme mergulhamos no contexto do estudo, no site institucional da empresa escolhida, na plataforma com as avaliações, e nos propusemos a tensionar a visão unívoca e utópica que costuma ser construída no ambiente empresarial, adotando um referencial teórico alinhado, portanto, a uma perspectiva mais crítica, ampliamos a nossa percepção sobre os paradoxos e os múltiplos significados e intenções que podem existir no discurso construido sobre uma companhia como a Movile. Percebemos, então, com a análise, sutilezas, pontos de sombra, reforços de palavras estratégicamente escolhidas e apropriadas e silenciamentos que precisam ser tensionados no dia a dia para dar visibilidade a lógicas de homogeneização, exclusão e manutenção de desigualdades que se escondem sobre falas meritocráticas que valorizam resultados, oportunidades de crescimento e realizações para todos que desejam obtê-los e se esforçam para tal, como se apenas isso fosse suficiente.

Em segundo lugar, destacamos a urgência de estudos que investiguem como a comunicação pode contribuir para promover mudanças no âmbito organizacional que reconheçam certos impactos positivos e evoluções das empresas, mas, ao mesmo tempo, enxerguem a necessidade de ir além de lógicas de "mudar para que nada mude" que ainda persistem, e fazem uma defesa discursiva do dinamismo sem promover

reais transformações e instigar interações além, de dar uma ênfase exagerada a narrativas grandiosas em detrimento da realidade de sofrimento de muitos seres humanos, como destaca Harari (2016). A nosso ver, a construção desse caminho é fundamental para a estruturação de espaços cada mais diversos, inclusivos, interativos e profícuos para as pessoas.

Referências

Agamben, Giorgio. (2009). *O que é o contemporáneo? E outros ensaios*. Tradução de Vinícius Nicastro Honesko. Chapegó: Argos.

Boltanski, Luc & Chiapello, Ève. (2009). *O novo espírito do capitalismo.* Tradução de Ivone C. Benedetti. São Paulo: Martins Fontes.

Casaqui, Vander. (2016). A Inspiração como Forma Comunicacional do Capitalismo Cool. XXXIX *Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (Intercom)*. Disponível em: https://portalintercom.org.br/anais/nacional2016/resumos/R11-0837-1.pdf

Chanlat, Jean-François; Bédard, Renée. (1996). Palavras: A ferramenta do executivo. In. Jean-François Chanlat (Ed), *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*, volume I. (pp. 125-148). São Paulo: Atlas.

Fairclough, Norman.(2001). *Discurso e Mudança Social.* Brasília: Universidade de Brasília.

Glassdoor. (2020). *Avaliação da empresa Movile.* Disponível em: https://www.glassdoor.com.br/Vis%C3%A3o-geral/Trabalhar-na-Movile-EI_IE301687.13,19.htm

Grosjean, Sylvie, Mayère, Anne & Bonneville, Luc. (2018). *Les utopies organisationnelles.* Londres: Iste editions.

Harari, Yuval Noah. (2016). *Homo Deus: uma breve história do amanhã.* São Paulo: Companhia das Letras.

Lampedusa, Giuseppe Tomasi di. (2020). *O Leopardo* [edição eBook]. LeBooks.

Movile (2020). *Site Institucional*. Disponível em: https://www.movile.com.br/

Mundo RH (2019). Artigo*: Mais do que ser uma empresa aberta à diversidade é preciso lutar por ela ativamente*. Disponível em: https://www.mundorh.com.br/mais-do-que-ser-uma-empresa-aberta-a-

diversidade-e-preciso-lutar-por-ela-ativamente/

Stoffregen, Diana Cardona. (2014, jan-jun). Principios estratégicos para la intervención. *Revista Académica de Comunicación y Ciencias Sociales-Metacomunicación*, 6 (3), 8-27. Disponível em: https://revistametacomunicacion.files.wordpress.com/2011/10/mt6-art1.pdf

Impactos das ambiências digitais na comunicação e gestão de crises organizacionais

Impacts of digital environments on communication and crisis management

Rosângela Florczak de Oliveira[74]
Diego Wander da Silva[75]
Lidiane Amorim[76]
Cleusa Maria Andrade Scroferneker[77]

Resumo: A midiatização que caracteriza as ambiências digitais (re) define as relações nos/dos espaços organizacionais. A comunicação hierárquica dá lugar para o diálogo dialógico (SENNETT, 2012), o que nem sempre é compreendido, confortável e vivido pelas organizações. Diante disso, discutimos os novos lugares possíveis para a comunicação organizacional nas ambiências digitais e refletimos sobre o processo de gestão de crise nas organizações e o respectivo 'lugar' da comunicação. Em nosso percurso, recorremos ao pensamento complexo (MORIN, 2008) e, em termos empíricos, à breve observação de duas crises ocorridas no Brasil envolvendo a Mineradora Vale S.A (Brumadinho e Mariana). Os resultados indicam que há uma

[74] Prof. Dra. Rosângela Florczak de Oliveira. Professora na Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM-POA). Doutora em Comunicação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Brasil. E-mail: roflorczak@gmail.com
[75] Prof. Dr. Diego Wander da Silva. Professor na PUCRS. Doutor em Comunicação e Informação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Brasil. E-mail: dwander.silva@gmail.com
[76] Prof. Dra. Lidiane Amorim . Doutora em Comunicação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). E-mail: lidyamorim@gmail.com
[77] Prof. Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker. Professora Titular da Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUCRS. Doutorado e Pós-Doutorado em Comunicação Social pela Escola de Comunicação e Artes (ECA), da Universidade de São Paulo (USP). Bolsista PQ CNPq 2. Coordenadora do Grupo de Estudos Avançados em Comunicação Organizacional (Geacor/CNPq). Brasil. E-mail: cscrofer@gmail.com.

(des/re) territorialização na/da comunicação nessas ambiências, ao longo desses acontecimentos, potencializando não-lugares (AUGÉ, 2017) e a ausência de diálogos.

Palavras-chave: comunicação organizacional; gestão de crise; ambiências digitais.

Abstract: We discuss the new possible “places” for organizational communication in digital environments and reflect about the crisis management process in organizations, based on two events involving the company Vale S.A.

Key words: organizational communication; digital environments; crisis management.

Considerações iniciais

O tema central do presente artigo parte da percepção de que as organizações estão imersas em um cenário de incertezas (MORIN, 2008), de midiatização (SODRÉ, 2010; HJARVARD, 2015) e de hipervisibilidade no qual o cotidiano ordinário se torna, cada vez mais, transparente e ausente de fronteiras para o ambiente social. Com isso, as situações negativas e críticas, que se convencionou denominar de ‘crises’, tornam-se o novo comum (BAUMAN, 2016). E é justamente em momentos de crise que a comunicação ganha centralidade, pois “sem uma comunicação efetiva, transparente, tempestiva, fica muito mais difícil controlar a crise” (FORNI, 2013, p. 289).

Embora a afirmação de Forni (2013) pareça clara e repleta de sentido, emerge uma pergunta que mobiliza os esforços desta pesquisa: quais os impactos das ambiências digitais na comunicação no contexto da gestão das crises organizacionais? A partir da pergunta, foram estabelecidos dois objetivos para o estudo: discutir novos lugares possíveis para a comunicação organizacional nas ambiências digitais e refletir sobre o processo de gestão de crise nas organizações e o respectivo ‘lugar’ da comunicação nesses contextos. Em relação ao segundo objetivo, temos como

objeto de análise os dois casos recentes envolvendo a Mineradora Vale S.A.[78]: Brumadinho e Mariana.

Ao recorrer ao pensamento complexo (MORIN, 2008), assumimos a condição de sujeitos imersos no objeto de pesquisa e que o conhecimento construído busca religar dimensões (MORIN, 2008) da realidade humana e social artificialmente separadas. Reconhecemos que a incerteza, o caos e os movimentos de ordem-desordem que caracterizam o mundo e estabelecem os contextos para as reflexões aqui propostas.

Transformação da comunicação e (in) visibilidade nas ambiências digitais

A nossa reflexão[79] sobre a transformação da comunicação nas ambiências digitais busca acolhida no pensamento complexo, que no dizer de Morin (2015, p. 118) "visa ultrapassar a confusão, o embaraço e a dificuldade de pensar com o auxílio de um pensamento organizador: que separa e que liga". Sob essa perspectiva, esse pensar tende a incomodar por desacomodar, tirando-nos da zona de conforto das prescrições, dos modelos, da (in) visibilidade previsível dos manuais, das práticas instrumentais. O pensamento complexo, por sua vez, nos revela e materializa a incerteza do futuro (MORIN, 2019) ao lembrarmos que "Não há como eliminar a incerteza, pois não se pode conhecer com perfeita precisão todas as interações de um sistema, sobretudo quando o sistema é muito complexo" (MORIN, 2015, p. 41).

Essa compreensão da complexidade do sistema, igualmente nos coloca frente à aceitação da imprevisibilidade da mudança, desafiando-nos a assumir a organização como um sistema vivo, em permanente movimento de ordem e desordem. Concordamos com Capra (2005, p. 111) quando afirma que "Para resolver o problema da mudança das organizações, temos antes, de mais nada, de

[78] A Vale S.A. é uma empresa brasileira que atua em cerca de 30 países. Atualmente é a maior produtora mundial em minério de ferro, pelotas e níquel (VALE, 2020a).

[79] "A reflexão é um processo de conhecer como conhecemos, um ato de voltar a nós mesmos (...). Toda a reflexão faz surgir um mundo. Assim, a reflexão é um fazer humano, realizado por alguém num determinado lugar" (MATURANA; VARELA, 2001, p. 30-32).

compreender os processos naturais de mudança que caracterizam os sistemas vivos", ou seja, "Compreender a vida é compreender seus processos intrínsecos de mudança" (CAPRA, 2005, p. 112).

Percebemos as ambiências digitais como espaços em que as organizações transitam entre desejos de visibilidade e de invisibilidade, considerando oportunidades e riscos que as envolvem todo o tempo, de modo recursivo. Quando tratamos de visibilidade, estamos nos dirigindo à possibilidade de que possam expressar, manifestar, visibilizar aspectos desejados na relação com públicos que as interessam. A invisibilidade por sua vez, enquanto motivação está relacionada a pautas sensíveis, frágeis, associações incômodas, que as organizações esperam ocultar do campo de visibilidade dos interlocutores, ou seja, invisibilizar (DA SILVA; BALDISSERA, 2019).

De acordo com Lasta (2015, p. 56), a "[...] visibilidade midiática transforma o domínio público em fluxos de informações que concorrem pela 'atenção'". Refletir sobre visibilidade, nos contextos contemporâneos, também nos remete ao protagonismo das ambiências digitais para a eclosão de escândalos e crises, pois cada vez mais eles aparecem associados às formas midiáticas de comunicação. Nesse sentido, Thompson (2008, p. 28) assegura que "a visibilidade criada pela mídia pode se tornar a fonte de um novo tipo distinto de 'fragilidade'". A presença do tema se amplia no contexto das mídias digitais surgidas com a internet, e o impacto dessas novas mídias no comportamento organizacional e social também pode ser compreendida a partir da teoria da midiatização. Como defende Hjarvard (2015), cultura e sociedade tornam-se cada vez mais dependentes das mídias e seus *modus operandi*, ou lógica da mídia.

Tais reflexões fazem pensar sobre o quanto estes (não) lugares se constituem como espaços de diálogo, de trocas entre organizações e públicos, enquanto possibilidade de relacionamento e de interações qualificadas. Parece-nos que o olhar e as práticas estão centradas, prioritariamente em tentativas de controle da visibilidade, para que seja positiva e atrativa à organização, do que fato na busca por uma comunicação em seu sentido autêntico, caracterizada por trocas, compartilhamentos, negociações e diálogos, como sugere Wolton (2010).

Gestão de crise e os casos Brumadinho e Mariana

A análise a que nos propomos tem como escopo dois casos recentes envolvendo a Mineradora Vale S.A., no Brasil: o rompimento das barragens de rejeitos de Mariana (MG), em 5 de novembro de 2015, e de Brumadinho (MG), em 25 de janeiro de 2019. Eles nos revelam a ambivalência que caracteriza as crises. "As crises agravam as incertezas, favorecem os questionamentos; podem estimular a busca de soluções e também provocar reações patológicas [...]" (MORIN; VIVERET, 2013, p. 9). De forte impacto humano e ambiental, os dois casos nos remetem a considerar que "Qualquer decisão é um desafio, particularmente em um meio rico de interações e retroações, a ação requer uma estratégia suscetível de se modificar em função da imprevisibilidade e das informações adquiridas no decorrer da ação" (MORIN, 2015, p. 46).

A partir do que foi registrado em conteúdos jornalísticos e documentos públicos sobre a gestão das crises provocadas pelos acidentes, pontuamos que o tratamento preventivo e a contenção das duas tragédias guardam situações comuns aos dois casos. Tanto no primeiro evento, quando se rompeu a barragem do Fundão[80], quanto no segundo, em 2019, no rompimento da barragem da Mina de Feijão[81], as estruturas estavam construídas nas proximidades de cidades, não havia, em funcionamento, um sistema de sirenes de alerta à população e faltava orientação para as comunidades a respeito do plano de evacuação dos locais (PASSARINHO, 2019). As consequências catastróficas humanitárias e ambientais dos dois eventos alcançaram forte repercussão comunicacional.

Um levantamento de dados na plataforma Google Trends[82] nos permite perceber a repercussão nas ambiências

[80] O rompimento gerou um mar de lama com mais de 50 milhões de metros cúbicos de rejeitos de minério de ferro e sílica, afetou mais de 40 municípios e provocou a morte de 19 pessoas. Foi considerada a maior tragédia ambiental do Brasil e arrasou o subdistrito de Bento Rodrigues, que ficava a cerca de seis quilômetros do local do acidente (D`AGOSTINO, 2015).

[81] A barragem I da mina de Feijão rompeu-se, liberando 12 milhões de metros cúbicos de rejeitos de mineração. A capacidade da barragem era de aproximadamente 13 milhões de metros cúbicos. A força da onda de lama varreu equipamentos operacionais (como trens, veículos e máquinas de beneficiamento do minério) e o centro administrativo da Vale, soterrando escritórios, vestiário e um refeitório, matando 249 pessoas que trabalhavam ou circulavam no local (CONSELHO NACIONAL DOS DIREITOS HUMANOS, 2019). Além dos 249 mortos, há 11 pessoas desaparecidas.

[82] Google Trends é uma ferramenta gratuita do Google que permite acompanhar a evolução do número de buscas por uma determinada palavra-chave ao longo do tempo. Ao pesquisar por uma palavra, o Google Trends mostra um gráfico em que o eixo horizontal representa o tempo e o vertical, o volume de buscas.

digitais. Em 2019, Brumadinho foi o quarto termo mais procurado no mecanismo de busca do Google e as associações feitas com a palavra são: *tragédia, vítima, desastre e bombeiro*. Já em 2015, o desastre em Mariana contou com 14 milhões de buscas e teve como palavras associadas mais incidentes: *deslizamento de terra, mineração e meio ambiente*.

Mesmo com o distanciamento do tempo – cinco anos de Mariana e 1,8 ano de Brumadinho – em outubro de 2020, os números do Google Trends nos mostram que a empresa Vale S.A. e os dois casos permanecem sendo pesquisados regularmente no mecanismo de busca Google, na internet.

Ainda nas ambiências digitais é possível perceber a busca por interlocução com a Vale S.A., sobre as tragédias, em seus espaços criados em mídias sociais como Facebook, YouTube e LinkedIn. Em levantamento realizado no dia 3 de outubro de 2020, encontramos postagem realizada há sete dias pela Vale S.A. nas referidas plataformas. Trata-se de um vídeo que aparenta prestar homenagem às mulheres que atuam na mineração. Mesmo tendo um caráter institucional e nenhuma conexão direta com os dois casos aqui analisados, percebemos que nas três mídias citadas, as pessoas que ali se colocam em diálogo com a empresa, ainda desejam manifestar-se sobre Mariana e Brumadinho:

> E ai Vale, tudo bom? Tá dando assistência para as famílias das pessoas que vocês mataram em Brumadinho (YOUTUBE, 2020).
>
> Os que deram a vida pela esta empresa os familiares já receberam alguma coisa? (FACEBOOK, 2020).
>
> Realmente, lugar de mulher é na firma do gringo graças ao voto elas tem o acesso às companhias de ira deixar os filhos sem nada, melhor do que morre embaixo da lama da Vale ! (LINKEDIN, 2020).

As interlocuções nas mídias sociais oficiais da Vale S.A. confirmam o que considera Wolton (2006; 2010) sobre o papel do receptor no processo comunicacional. Na sociedade aberta, e complementamos, nas ambiências digitais, ele não é um simples receptáculo de informação, mas sim, um sujeito ativo na relação comunicacional, que a partir de sua

lógica e interesse negocia com o interlocutor e protagoniza a comunicação. Nos casos analisados, mesmo quando a empresa dá visibilidade a um tema institucional em suas redes, os interlocutores (re) direcionam o diálogo para os seus interesses. Tais comportamentos reiteram também a natureza desses espaços digitais, sua vocação para serem 'lugares' de diálogo, ainda que sejam, por vezes, diálogos indesejados pelas organizações.

O (não) lugar da comunicação em situações de crise

Para refletir sobre o (não) lugar da comunicação em situações de crise, à luz da análise dos casos de Mariana e Brumadinho, recorremos à concepção antropológica de lugar e não lugar propostas por Augé (2010, 2012). Na perspectiva do autor, lugar é a construção concreta e simbólica do espaço, o princípio de sentido para quem o habita e de inteligibilidade para quem o observa. É constituído de, pelo menos, três características: pretendem-se identitários, históricos e relacionais. Já o não lugar se opõe ao lugar, ou seja, caracteriza-se pela ausência de sentidos, identidade e relação. São espaços normalmente de circulação e de consumo, onde não se inscrevem relações sociais duradouras, onde não há espaço para a comunicação que não aquela prescritiva e normativa.

Um dos documentos por nós analisados e que permite refletir sobre os possíveis (não) lugares da comunicação nas ambiências digitais em processos de gestão de crise, foi o Balanço da Reparação (VALE, 2020b) publicado pela empresa para dar visibilidade aos esforços da etapa pós-crise. Com 35 telas[83], disponível no portal de Vale na internet[84], constitui-se em um relatório que apresenta as iniciativas de recuperação desenvolvidas pela empresa. Nesta manifestação formal da empresa, em parte desenvolvida para cumprir diretrizes fixadas judicialmente, podemos perceber o tensionamento sobre o (não) lugar da comunicação (Quadro 1).

[83] Documento disponível no site da Vale S.A. em formato de arquivo pdf. A paginação refere-se ao quadro apresentado na tela do computador.
[84] Disponível em Vale.com.

Contexto	Citação	Sentidos da comunicação
Texto de apresentação do presidente da Vale	Aprendemos muito com o rompimento da Barragem I, em Córrego do Feijão. Essa tragédia segue nos ensinando a valorizar cada dia mais a conversa franca e transparente. É o que temos buscado incessantemente com as famílias das vítimas, com as comunidades de Brumadinho e demais territórios impactados, com os órgãos governamentais e com diversas entidades sociais (VALE, 2020b, p.2).	Conversa franca e transparente – *comunicação como diálogo* Busca incessante – *comunicação como diálogo*
Mensagem do diretor especial de reparação e desenvolvimento	Com segurança, diálogo constante com os atingidos e o compromisso de reparar os danos causados de forma célere e justa, [...] (VALE, 2020b, p. 2).	Diálogo constante com os atingidos – *comunicação como diálogo*
Infográfico sobre o conteúdo disponível (sumário)	Atualização do status das obras sociais e de infraestrutura urbana que foram definidas a partir da escuta ativa da voz das comunidades e da parceria com o poder público (VALE, 2020b, p. 3). Nossos esforços para melhorar as condições de vida dos atingidos e devolver a normalidade às comunidades evacuadas, através de ações respeitosas e canais contínuos de escuta e resposta [...] (VALE, 2020b, p. 3).	[...] escuta ativa da voz das comunidades – *comunicação como diálogo* [...] canais contínuos de escuta e resposta – *comunicação instrumental*

Expediente do documento	Canais de atendimento – Canais Oficiais [...] www.vale.com/reparacao Canal de Atendimento: 0800 031 0831 Alô Indenizações: 0800 888 1182 O atendimento presencial está suspenso [...] Nesse período, as demandas são recebidas pelos canais digitais ou via Central de Atendimento. [...] Profissionais de Relacionamento com as Comunidades também possuem contato direto com as famílias, de forma remota. E, sempre que necessário, presencialmente, [...] (VALE, 2020b, p. 34).	Use esses canais para esclarecer dúvidas e manter-se informado – *comunicação instrumental* Nesse período, as demandas são recebidas pelos canais digitais ou via Central de Atendimento – *comunicação instrumental* Profissionais de Relacionamento com as Comunidades também possuem contato direto com as famílias – *comunicação como diálogo*

Quadro 1 – Sentidos da comunicação no Balanço de Reparação da Vale S.A. Fonte: Elaborado por Amorim, Da Silva, Oliveira e Scroferneker,com base no Balanço de Reparação da Vale (2020b).

Observamos que coabitam duas compreensões de comunicação provenientes de diferentes perspectivas paradigmáticas: a comunicação como diálogo e a comunicação instrumental. A primeira emerge do Paradigma Dialógico (FRANÇA, 2001) que sugere a igualdade de condições entre os interlocutores envolvidos, enfatizando, não a diferença entre os polos (emissor e receptor), mas a natureza da relação estabelecida entre ambos. A segunda está alinhada com o Paradigma Clássico e Funcionalista da comunicação, e evidencia a compreensão unidirecional do processo comunicacional. Tais compreensões de comunicação também revelam os seus (não) lugares. Onde o diálogo e as relações se viabilizam, o 'lugar' da comunicação se concretiza, ao passo que quando a perspectiva instrumental e funcionalista impera, emerge o não-lugar da comunicação, ou

seja, quando a comunicação se reduz à informação mediada por um conjunto de 'canais', evidenciando a ausência de relações efetivas e de sentidos compartilhados.

Considerações da pesquisa

Os principais resultados obtidos evidenciam que as ambiências digitais (des/re) territorializam a comunicação, diluindo fronteiras e potencializando (não) lugares (AUGÉ, 2017) a partir da existência e/ou ausência de diálogos dialógicos (SENNETT, 2012). Para Silva (2008, p. 9), "O diálogo está muito longe de ser apenas uma troca de informações. [...] O diálogo é sempre relação. Só há diálogo quando o interlocutor é tomado como igual no campo da argumentação [...]".

Tais cenários, fluidos e acelerados, exigem a abertura a uma comunicação horizontal e mais igualitária em detrimento da comunicação hierárquica, vertical, centralizada e centralizadora. Conforme ressalta Santaella (2010), ambiências digitais, como as mídias sociais, incrementam as relações coletivas que fundamentam as organizações, propõem agenciamentos e hibridações, territorialidades fluidas e 'sublevações temporárias', marchas deslocativas pelas diferenças. Por outro lado, esse mesmo fascínio e sedução diante das possibilidades advindas dessa realidade midiatizada, por vezes ofuscam movimentos de invisibilidade, silenciamento e esvaziamento de relações e interações.

Os casos da Vale S.A. também evidenciam a diluição de fronteiras e territórios comunicacionais, em meio a contextos midiatizados, que fazem com que os desdobramentos das crises transbordem os locais geográficos onde as crises acontecem. Se a era digital tem como um de seus traços a ubiquidade, em que borram-se fronteiras entre vida privada e pública, entre dentro e fora, entre aqui e lá (SANTAELLA, 2010), acreditamos que os efeitos das crises também tornam-se 'ubíquos', ou seja, estão por toda a parte e reconfiguram por completo as noções de impacto e alcance. Nesse contexto, as tentativas de invisibilizar aspectos da crise tornam-se insuficientes. Ainda que a organização tente distanciar-se deste tema, os interlocutores, favorecidos pelo caráter

de horizontalidade e poder de voz da ambiência digital, trazem à tona e tornam visível o que a organização busca invisibilizar.

Os casos aqui analisados também reforçam o quanto em situações de crise as organizações oscilam entre a tentativa de estabelecer uma comunicação de natureza dialógica, e a manutenção da comunicação instrumental e unidirecional. Nesse contexto híbrido e complexo, permeado de incertezas e (in) coerências, os lugares de diálogo e interação, como as mídias sociais, tornam-se não lugares de comunicação na medida em que a organização silencia e não estabelece relações com as quais se compromete em outros espaços e ocasiões, como é o que sugerem os conteúdos do Balanço de Reparação, documento da Vale analisado neste estudo. O compromisso em viabilizar conversas francas e transparentes e o diálogo constante não parece se concretizar nas ambiências digitais, onde os interlocutores, com frequência, relembram as tragédias, cobram reparações, mas permanecem sem respostas ou recebem respostas padronizadas por parte da empresa.

Essa compreensão corrobora com a nossa crença de que a comunicação assume papel de extrema relevância nos processos de gestão de crises nas ambiências digitais, seja nas mediações necessárias para minimizar impactos, estabelecer diálogos necessários para manter, tecer e/ou criar vínculos, seja para mitigar riscos e (re) tecer o imaginário acerca das organizações afetadas por potenciais crises. Nesse contexto, as (im) possibilidades comunicacionais nas ambiências digitais se revelam cotidianamente e são reflexos da cultura, gestão, profissionalização das práticas e pensamento comunicacional das organizações.

Referências

Augé, M. (2017). *Não-lugares: introdução a uma antropologia da supermodernidade*. Campinas, São Paulo: Papirus.

Augé, M. (2012). Para onde foi o futuro? Campinas, São Paulo: Papirus.

Augé, M. (2010). Por uma antropologia da mobilidade. Maceió: Editora Unesp/UFAL.

Bauman, Z., & Bordoni, C. (2016). *Estado de crise*. Rio de Janeiro: Zahar.

Capra, F. (2005). *As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável*. São Paulo: Cultrix.

Capra, F, & LUISI, P. L. (2014). *A visão sistêmica da vida: uma concepção unificada e*

suas implicações filosóficas, políticas, sociais e econômicas. São Paulo: Cultrix.

Conselho Nacional dos Direitos Humanos (2019). *Relatório da missão emergencial a Brumadinho/MG após rompimento da Barragem da Vale S/A*. Brasília. Recuperado de https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2019/fevereiro/missao-emergencial-do-cndh-apresenta-relatorio-sobre-rompimento-de-barragem-da-vale/RelatrioMissoemergencialaBrumadinho.pdf

Da Silva, D. W., Baldissera, R. (2019) Comunicação organizacional e as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade nas mídias sociais. *Organicom*, 16(31), 16-26.

D`Agostino, R (2015). Rompimento de barragem em Mariana: perguntas e respostas. *G1*. Recuperado de http://g1.globo.com/ciencia-e-saude/noticia/2015/11/rompimento-de-barragens-em-mariana-perguntas-e-respostas.html

Facebook (2020). Vale no Brasil [website]. Recuperado de https://www.facebook.com/valenobrasil/

Forni, J. J. (2013). *Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas*. São Paulo: Atlas.

França, V. V. (2001). Paradigmas da comunicação: conhecer o quê?. *Revista do Programa de Pós-graduação em Cinema e Audiovisual*, (05).

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Google Trends (2020). Recuperado de https://trends.google.com/trends/

HJARVARD, S. (2015). Da mediação à midiatização: a institucionalização das novas mídias. *Parágrafo*, 3(2), 51-62.

Lasta, E. (2017, setembro). Estratégias sociotécnicas de visibilidade e legitimidade na comunicação organizacional em rede. Anais do *40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.* Curitiba. Recuperado de https://portalintercom.org.br/anais/nacional2017/resumos/R12-2846-1.pdf

LinkedIn (2020). Perfil da Vale [website]. Recuperado de https://www.linkedin.com/company/vale/?originalSubdomain=br

Maturana, H. R., & Varela, F. J. (2001). *A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana*. São Paulo: Palas Athena.

Morin, E. (2015). *Ensinar a viver: manifesto para mudar a educação.* Porto Alegre: Sulina.

Morin, E., &, Viveret, P. (2013). *Como viver em tempo de crise?* Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

Morin, E. (2008). *O método 1: a natureza da natureza*. Porto Alegre: Sulina.

Passarinho, N. (2019). Tragédia em Brumadinho: as cinco lições ignoradas após tragédia de Mariana. *BBC*. Recuperado de

https://www.bbc.com/portuguese/brasil-47077083

Santaella, L. (2010). *A ecologia pluralista da comunicação: conectividade, mobilidade, ubiquidade*. São Paulo: Paulus.

Sennett, R. (2012). *Os rituais, os prazeres e a política da cooperação*. Rio de Janeiro: Record.

Silva, J. M. da (2008). Apresentação. In: Scroferneker, C. M. A., *O diálogo possível*: comunicação organizacional e o paradigma da complexidade (pp. 7-10). Porto Alegre: EdiPUCRS.

SODRÉ, M. (2010). *Antropológica do espelho* – uma teoria da comunicação linear e em Rede. Petrópolis: Vozes.

Thompson, J. B. (2008). A nova visibilidade. *Matrizes*, 1(2), 15-38.

Trivinho, E. (2010, junho). Visibilidade mediática, melancolia do único e violência invisível na cibercultura: significação social-histórica de um substrato cultural regressivo da sociabilidade em tempo real na civilização mediática avançada. Anais do *XIX Encontro Nacional da Compós.* Rio de Janeiro. Recuperado de http://compos.com.puc-rio.br/media/gt1_eugenio_trivinho.pdf

Vale (2020a). Sobre a Vale [website]. Recuperado de http://www.vale.com/PT/aboutvale/Paginas/default.aspx?gclid=CNG7zZyGmrQCFQf0nAodER0APA

Vale (2020b). Balanço de recuperação - julho a setembro de 2020 [website]. Recuperado de http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/servicos-para-comunidade/minas-gerais/atualizacoes_brumadinho/Paginas/balanco-reparacao.aspx/

Wolton, D. (2010). *Informar não é comunicar.* Porto Alegre: Sulina.

Wolton, D. (2006). *É preciso salvar a comunicação*. São Paulo: Paulus.

YouTube (2020). Perfil da Vale [website]. Recuperado de https://www.youtube.com/user/Vale

Remodelação de sítios de uma universidade pública federal: governo eletrônico e alinhamento institucional

Remodelación de sitios de una universidad pública federal: gobierno electrónico y alineación institucional

Site redesign of a federal public university: e-government and institutional alignment

Sendi Chiapinotto Spiazzi[85];
Jozene Noal de Oliveira[86];
João Ricardo Gazzaneo[87];
Solange Prediger[88]

Resumo: Considerando as tecnologias de comunicação e a ambiência digital, a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) se insere no contexto através do seu portal institucional e de perfis nas redes sociais digitais. Dessa forma, o presente trabalho busca registrar como ocorreu o processo de padronização da imagem e presença da Universidade no ciberespaço. Para tal, metodologicamente este trabalho pode ser classificado como uma pesquisa descritiva, pois relata o processo de remodelação dos sítios da Universidade, desde a criação de um grupo de trabalho multidisciplinar até a padronização e migração dos sítios de setores

[85] Sendi Chiapinotto Spiazzi, Universidade Federal de Santa Maria, Mestre em Gestão de Organizações Públicas, Brasil, sendi.rp@gmail.com
[86] Jozene Noal de Oliveira, Universidade Federal de Santa Maria, graduada em Relações Públicas, Brasil, jozenenoal@gmail.com
[87] João Ricardo Gazzaneo, Universidade Federal do Rio Grande Sul, graduado em Jornalismo, Brasil, jrgazzaneo@hotmail.com
[88] Solange Prediger, Universidade Federal de Santa Maria, Doutoranda em Comunicação Social, Brasil, sol_prediger@yahoo.com.br

da administração central e de cursos, buscando atender quesitos de acessibilidade, governo eletrônico e comunicação pública. Como resultados, observa-se a padronização visual dos sítios da UFSM; coesão e usabilidade facilitada por uma hierarquia da informação pensada a partir dos serviços prestados ao usuário; atendimento aos padrões vigentes de governo eletrônico; altos índices de acessibilidade, em comparação a outras universidades.

Palavras-Chave: Comunicação Pública, Comunicação Digital, Comunicação Organizacional.

Abstract: Considering the communication technologies and the virtual environment, the Federal University of Santa Maria takes part through its institutional portal and profiles in digital social networks. Thus, the present work seeks to record how the process of image standardization and the University's presence in cyberspace has occurred. Methodologically, this work can be classified as a descriptive research, as it reports the process of remodeling the University sites, from the creation of a multidisciplinary working group to the standardization and migration of the central administration departments and course sites, seeking to meet accessibility and electronic government. As a result, it is possible to observe: visual standardization of UFSM sites; cohesion and usability with a hierarchy of information designed from the user needs; compliance with current e-government standards; high accessibility rates compared to other universities.

Key words: Public Communication, Digital Communication, Organizational Communication.

Introdução

Tendo como tema central a presença de uma universidade pública na ambiência digital, este trabalho descreve a remodelação dos sítios da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), ocorrida entre 2017 e 2019, de forma a alinhar institucionalmente a comunicação digital da Universidade. Dessa forma, buscou-se padronizar a experiência do usuário nos diferentes sítios de setores e cursos da instituição, alinhar a comunicação visual e escrita, além de atender aos quesitos vigentes de governo eletrônico e acessibilidade. Os objetivos deste relato são: descrever o trabalho realizado para que possa servir de inspiração para outras instituições públicas; apresentar os resultados já observados a partir da remodelação do sítio em questão; demonstrar como o trabalho empírico conversa com conceitos de comunicação pública, comunicação institucional, marketing digital, acessibilidade e governo eletrônico.

A UFSM, primeira universidade pública brasileira a ser criada no interior do país, destaca-se por ser pioneira em diversos âmbitos acadêmicos. Com a emergência do ambiente virtual, a UFSM se insere nessa ambiência por meio do seu portal institucional e de perfis nas redes sociais digitais, tais como *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* e *LinkedIn*. Buscando atender as exigências do governo eletrônico e de acessibilidade, bem como, atualizar-se diante das novas tecnologias. Sendo assim, em agosto de 2017, um grupo de trabalho composto por profissionais de comunicação, tecnologia da informação e acessibilidade iniciou o trabalho de remodelação do portal institucional da UFSM, bem como de todos os sítios de setores e cursos contidos nele.

Referencial teórico

Sites e mídias sociais são meios tecnológicos pelos quais as instituições expressam sua identidade institucional e se comunicam com seus públicos. Para Bueno (2009, p. 3 e 4) a comunicação organizacional é um "conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse". Desse modo, é indispensável que se esteja em constante observação das práticas

comunicacionais estabelecidas pela instituição com seus públicos, como já afirma Kunsch (2007) "não adianta as organizações utilizarem simplesmente as poderosas armas das novas tecnologias da informação e da comunicação, por modismos, sem antes terem consciência das bases que irão justificar a escolha de determinadas mídias digitais" (2007, p. 40), portanto evidencia-se que desenvolver e aprimorar, cada vez mais, os fluxos e processos comunicativos, demonstra um cuidado da instituição com o atendimento das necessidades dos seus públicos. Marchiori (2008) corrobora com a importância deste alinhamento e relacionamento afirmando que,

> Entendemos que uma organização comunica-se de forma perfeita quando seus funcionários se comunicam de maneira contínua e informal entre os diversos níveis organizacionais e contam a mesma história da empresa para seus diferentes públicos (MARCHIORI, 2008, p. 214).

Por isso, as instituições devem planejar e administrar sua comunicação de forma estratégica e integrada. Os profissionais que atuam na área devem trabalhar de forma alinhada, seguindo diretrizes e produzindo conteúdos convergentes, independente do setor ou do nível hierárquico. Conrado Adolpho (2011) afirma que o marketing digital é um processo circular que tem início e fim no consumidor/usuário. Nesse sentido, é através da comunicação e do marketing digital que as instituições, inclusive as universidades, divulgam suas atividades, seus valores, seus serviços e, por isso, é tão importante manter um alinhamento visual e comunicacional, principalmente quando uma mesma instituição assume diferentes papeis por meio de seus setores, unidades.

Compreende-se essas diversas necessidades e a partir disso, nota-se o quão fundamental é trabalhar de forma integrada, afinal

> Ações isoladas de comunicação de marketing são insuficientes para fazer frente aos novos mercados competitivos e para se relacionar com os públicos estratégicos. Estes são cada vez mais exigentes e cobram das organizações responsabilidade social, atitudes transparentes, comportamentos éticos, graças a uma sociedade mais consciente e uma opinião pública sempre mais vigilante (KUNSCH, 2007, p. 44).

Nesse sentido, do ponto de vista da universidade pública e do interesse público, ao conceber um novo site, é importante considerar a comunicação pública. Bueno (2012) defende que a comunicação pública pode ser originada em qualquer tipo de instituição: "a comunicação de interesse público busca abranger as ações e atividades que têm como endereço a sociedade, independentemente de sua origem" (2012, p. 136). Mais do que "troca e compartilhamento de informações de utilidade pública ou de compromissos de interesses gerais" (ZÉMOR, 2009, p. 189), a comunicação pública segue os princípios de democratização da informação (acesso às informações para todo cidadão); adoção da perspectiva do cidadão nos processos (atentos às necessidades da população); estabelecimento de vias de mão dupla (proporcionando o diálogo) (DUARTE, 2010).

Por seu compromisso com o interesse público, os governos – e gestores de instituições públicas – devem ser os principais indutores da comunicação pública, assumindo o compromisso de promover uma gestão aberta, qualificando canais, meios e recursos que permitam a viabilização da comunicação de interesse público e o envolvimento de todos os interessados. Não é uma tarefa fácil, nem muito menos simples, pois ao incluir e estabelecer práticas a partir dos meios digitais se faz necessário analisar "diferentes situações, condições tecnológicas, pessoal técnico, formulador de conteúdos, facilidades de acesso dos públicos e serem definidas com base sólida em pesquisa, diagnósticos e, conseqüentemente, um processo de planejamento correto" (KUNSCH, 2007, p. 50).

Dessa forma, partindo de Duarte (2007), compreende-se que a comunicação de instituições públicas devem ter como eixos a transparência (compromisso com a atuação responsável no trato com as questões públicas); o acesso (facilidade na obtenção de informações); a interação (instrumentos de comunicação que viabilizem fluxos para que todos os envolvidos tenham igual direito e oportunidade de falar e serem ouvidos); e ouvidoria social (o interesse em conhecer e compreender a opinião pública e o compromisso de considerá-la como referência na ação).

Metodologia: relato de experiência do processo de migração do portal e sites da UFSM

Metodologicamente, este trabalho pode ser classificado como uma pesquisa descritiva (GIL, 2006). Nesse, um relato de experiência retrata o processo de padronização da imagem e presença da Universidade no ciberespaço com os objetivos de alinhar institucionalmente a comunicação digital da Universidade, padronizar a experiência do usuário nos diferentes sítios de setores e cursos da instituição, atender aos requisitos vigentes de governo eletrônico e acessibilidade.

Devido às novas exigências de governo eletrônico e necessidade de ajustar o portal institucional da UFSM, bem como de todos os sites de setores e cursos contidos neste, em agosto de 2017, o Centro de Processamento de Dados desta Universidade nomeou o Grupo de Trabalho Sítios, reunindo profissionais de comunicação, tecnologia da informação e acessibilidade. O grupo passou a reunir-se por cerca de 2 horas todas as semanas. Em um primeiro momento, o grupo estudou os pressupostos e exigências do governo eletrônico, a partir do Projeto Padrões Brasil e-Gov, desenvolvido pelo Programa de Governo Eletrônico do Governo Federal com recomendações de práticas para aprimorar a comunicação e a interação entre governo e cidadãos, através de sites na internet, tendo como pressuposto a usabilidade (BRASIL, 2010).

Após, o grupo de trabalho avaliou os portais institucionais de diversas universidades brasileiras e internacionais, buscando as melhores praticas de comunicação, informação, interação e *web design*. Nesta análise, já foram identificados os pontos fortes dos sites que já se guiavam pelo padrão e-Gov (acessibilidade e usabilidade) e seus pontos fracos (design antiquado e diferentes plataformas de manutenção de conteúdo). Diante disso, o grupo optou pelo *Wordpress* como plataforma CMS (Content Management System), por ser uma plataforma aberta e mais maleável, do ponto de vista do design e da interface com o usuário que cria e atualiza conteúdo no site. Destaca-se aqui, que o grupo sempre focou em desenvolver práticas e visualizar padrões que se encaixam melhor com os públicos da instituição, voltando-se sempre para transparência com as informações de interesse público e as necessidades dos

públicos, beneficiários diretos da comunicação institucional digital.

Ao desenhar o layout das páginas, definiu-se uma estrutura mínima de menus, de forma que todos os sítios garantissem uma experiência similar, independente do setor ou curso acessado. Esse cuidado foi pensando a fim de garantir que o usuário pudesse se situar dentro do portal institucional de forma semelhante durante toda sua navegação, replicando padrões de estruturação em todas as páginas. Os menus foram construídos de acordo com os serviços prestados ao usuário e não mais de acordo com a estrutura hierárquica dos setores (como ocorria anteriormente). Mais do que conteúdo, o grupo também buscou alinhar visualmente as páginas que antes apresentavam diferentes cores, marcas e URL's. Concebe-se que tal preocupação se insere no contexto da comunicação organizacional, além de reforçar o marketing institucional da Universidade. A figura 01 demonstra a estrutura mínima do portal e dos sítios da UFSM.

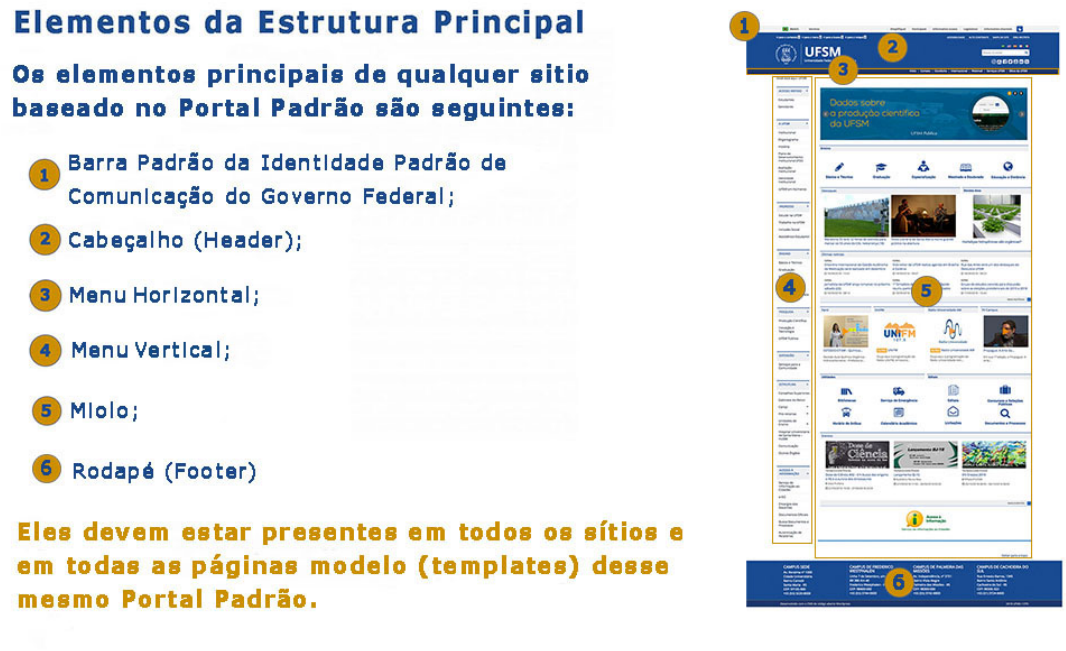


Figura 01 – Estrutura mínima do portal e sites da UFSM. Fonte: Guia Sítios UFSM <https://www.ufsm.br/orgaos-suplementares/cpd/sitios/por-que-estruturas-minimas/> Acesso em 23 mar. 2020

Na mesma perspectiva, os sites de setores seguem um padrão de navegação. Por exemplo, todos os sites de pró-reitorias devem apresentar em seu menu horizontal os Contatos, Serviços oferecidos pelo setor, Editais (se for o caso) e Gestores do Sítio. Também devem apresentar em seu menu vertical: Estrutura (com equipe e setores) e Documentos (normativas, relatórios, manuais). Da mesma forma, as Unidades Universitárias (Centros de Ensino e campi fora de sede) devem apresentar em seu menu vertical: Estrutura (setores); Ensino (cursos básicos, técnicos, de graduação e pós); Pesquisa e Extensão (projetos e laboratório); Documentos. Os cursos de graduação seguem a mesma lógica no menu vertical: Estrutura (Estrutura Curricular, projeto pedagógico, docentes, horários); Conclusão do Curso (estágio e trabalho de conclusão de curso); Pesquisa e Extensão (projetos e

laboratórios); Informações Adicionais (histórico, perfil do profissional, discentes); Documentos (formulários e requerimentos).

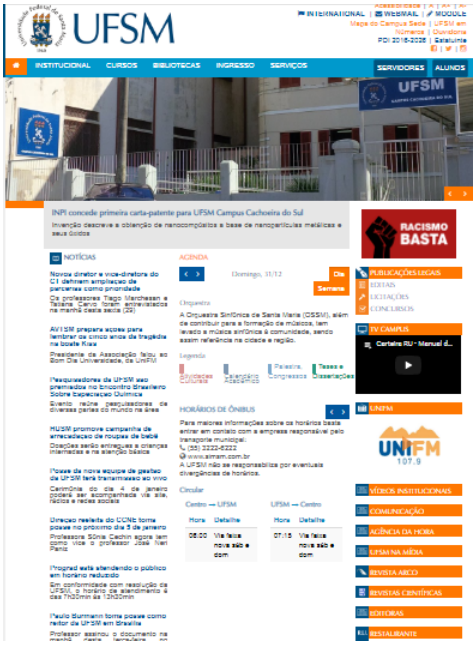
A migração teve início em 1º de agosto de 2018, iniciando pelos setores da administração central, seguidos das Unidades Universitárias, cursos, laboratórios, projetos, eventos. Durante a migração dos sites, notícias no site, e-mail personalizado aos servidores e estudantes, posts e vídeos nas mídias sociais foram algumas das ações para divulgar o processo de migração e a forma de navegação do novo portal. Para garantir a padronização e capacitação dos profissionais que atuam na comunicação digital da Universidades (muitos secretários de curso sem conhecimento formal de comunicação), criamos um guia online. O Guia Sítios reúne diversas informações sobre o sistema de gerenciamento de conteúdo institucional *Wordpress*; permissões dos administradores do sítio; identidade institucional; dicas de produção de conteúdo acessível; normas do Governo Eletrônico; Estruturas Mínimas de conteúdo e navegação. O Guia traz tutoriais em forma de vídeo e texto sobre como criar páginas, notícias, eventos, adicionar administradores, publicar mídia audiovisual, etc.

Atualmente, o grupo se reúne eventualmente para decidir a criação de novos sites e a incorporação de novas funcionalidades ou mudanças estruturais no portal da UFSM e seus sítios. Cientes das rápidas mudanças no ambiente digital como, por exemplo a criação de novos *softwares* para *upload* mais rápidos de áudio, vídeo e imagens, faz com que o grupo esteja sempre atento a novos aprimoramentos no site, bem como visualizando o aperfeiçoamento de quesitos como acessibilidade, navegação e transparecia.

Resultados

Antes de analisar os resultados de acesso, é possível avaliar o alinhamento visual nos novos sítios. As figuras 2, 3, 4 e 5 apresentam exemplos do antigo e do novo portal, sites de pró-reitoria, unidade universitária e curso de graduação, respectivamente.

ANTES: print de 13/1/2018



DEPOIS: PRINT DE 23/3/2020



Figura 02 – Portal UFSM antes e depois da migração. Fonte: site Web Arhive https://web.archive.org/ e site UFSM https://www.ufsm.br/ Acesso em 23 mar. 2020



ANTES: print de 04/01/2018

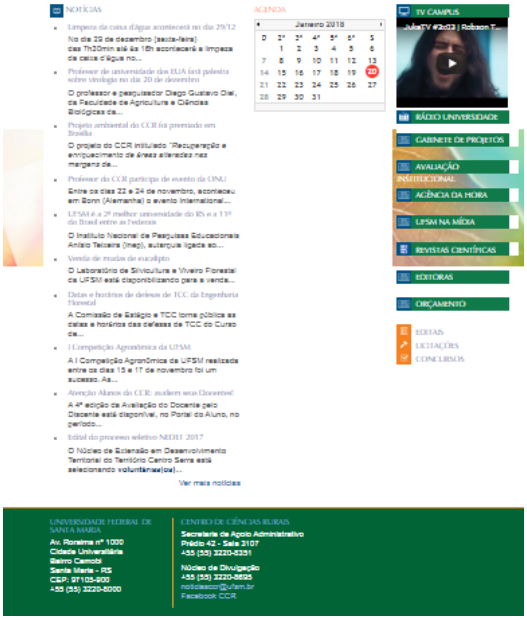
DEPOIS: PRINT DE 23/3/2020



Figura 03 – Site da Pró-Reitoria de Graduação (Prograd/UFSM) antes e depois da migração. Fonte: site Web Arhive <https://web.archive.org/> e site UFSM <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/prograd/> Acesso em 23 mar. 2020

ANTES: print de 13/1/2018





DEPOIS: PRINT DE 23/3/2020

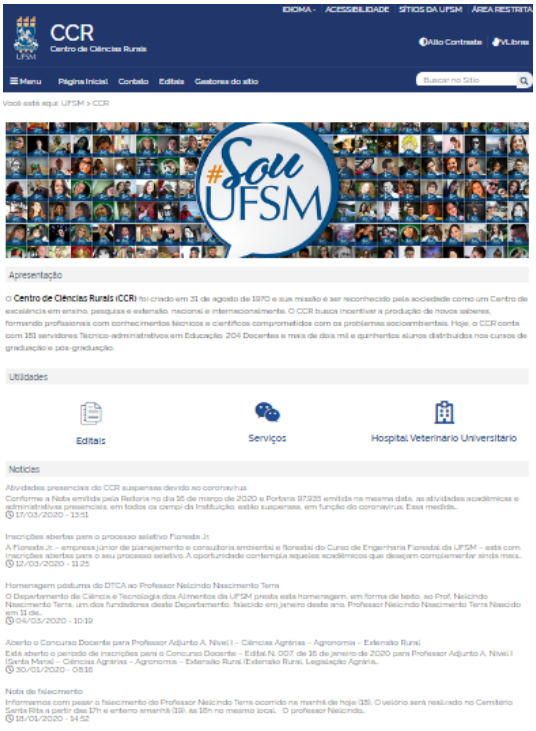
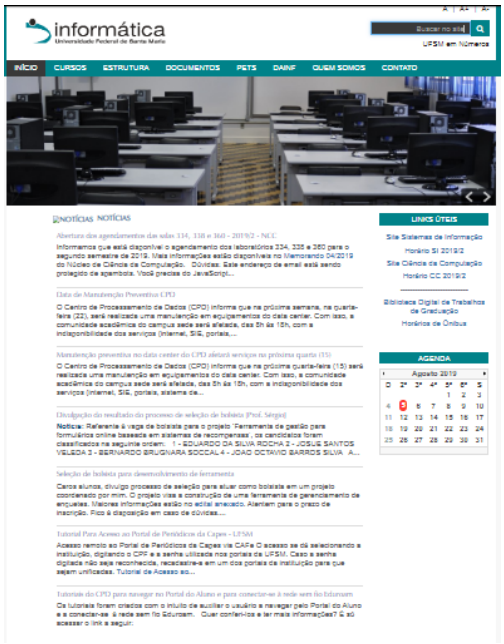


Figura 04 – Site Centro de Ciências Rurais (CCR/UFSM) da UFSM antes e depois da migração. Fonte: site Web Arhive <https://web.archive.org/> e site UFSM <https://www.ufsm.br/unidades-universitarias/ccr/> Acesso em 23 mar. 2020

ANTES: print de 06/8/2019



DEPOIS: PRINT DE 23/3/2020



Figura 05 – Site curso de graduação em História da UFSM antes e depois da migração. Fonte: site Web Arhive https://web.archive.org/ e site UFSM https://www.ufsm.br/cursos/graduacao/santa-maria/ciencia-da-computacao/ Acesso em 23 mar. 2020

Além do alinhamento visual e de estrutura de navegação, a hierarquia da informação na capa do portal foi reformulada, priorizando temas de interesse público como descobertas científicas, concursos públicos, ingresso e permanência na Universidade. Uma subdivisão no portal estabeleceu páginas específicas (sem necessidade de *login*) para apresentar notícias e serviços voltados a Estudantes, Servidores e Egressos.

Desde o início de sua migração, em agosto de 2018, o portal institucional ufsm.br teve um total de 31,2 milhões de visualizações e 2,5 milhões de usuários[89]. A Figura 6, demonstra que nos últimos seis meses, o portal ufsm.br recebeu 47,39% usuários a mais que no mesmo período do ano anterior. Desses, 29,28% são novos usuários.

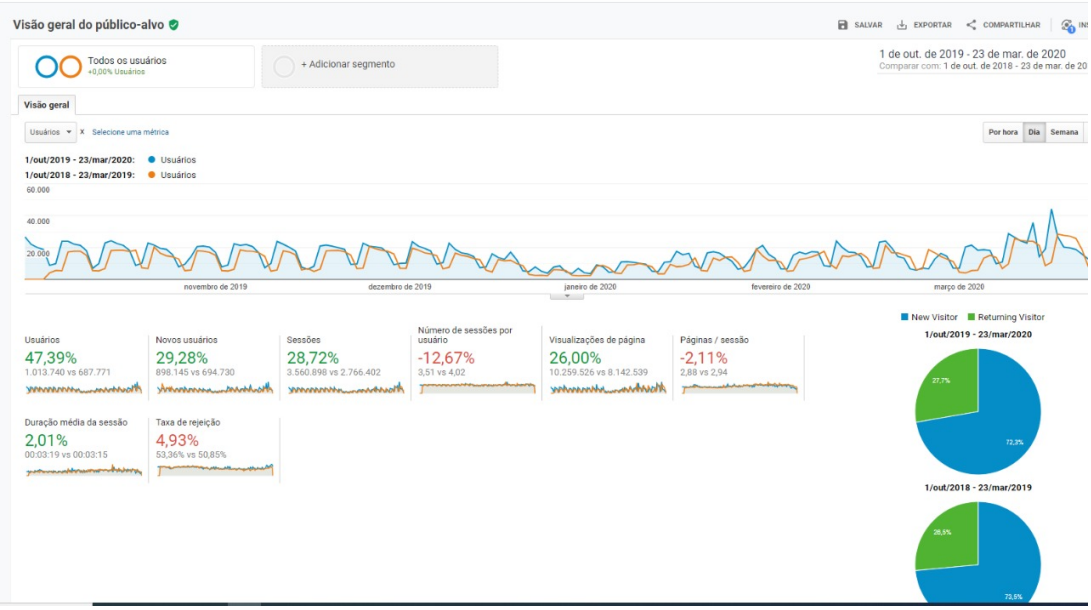


Figura 06 – Gráficos de crescimento do acesso no site. Fonte: Google Analytics para ufsm.br Acesso em 23 mar. 2020

[89] Fonte: https://www.ufsm.br/orgaos-suplementares/cpd/sitios/estatisticas-de-acesso-dos-sitios-da-ufsm/. Acesso em 24 mar. 2019.

De acordo com o Avaliador e Simulador de Acessibilidade em Sítios do Governo Federal[90], o sítio da UFSM possui nota de acessibilidade 92%. Essa nota é garantida pela disposição dos menus acessíveis por atalhos do teclado; descrição das imagens; URL's e links acessíveis. Além disso, pensando em questões de interesse público e de comunicação organizacional como propostas pelos autores citados neste trabalho, a navegação no site da UFSM precisa ser clara tanto para quem já conhece a instituição, como seus docentes, discentes e servidores, como para quem não conhece a instituição e estabelece seu primeiro contato a partir do site institucional como, por exemplo, professores de outras instituições, a comunidade externa e possíveis novos alunos. As padronizações na navegação, bem como as estruturas similares, fornecem a quem chega no site uma organização hierárquica que por si só facilita o entendimento das estruturas da Universidade Federal de Santa Maria, diferentemente do que se estabelecia anteriormente.

Considerações finais

Conclui-se que o alinhamento da comunicação digital da Universidade atende ao modelo de sites definido pelo governo eletrônico, alinhando-se às necessidades de comunicação governamental. Segue também as diretrizes e melhores práticas de comunicação acessível, possibilitando a mais usuários o exercício da cidadania e autonomia. Ainda do ponto de vista de acessibilidade e navegabilidade, o portal e seus sites apresentam menus e conteúdos similares, priorizando os serviços prestados ao usuário e garantindo uma experiência de navegação e acesso similar.

O novo portal também contribui com um alinhamento da comunicação organizacional, independente do setor, curso ou campi, uma vez que demonstra uma padronização visual a partir do brasão da UFSM e das cores institucionais no cabeçalho e itens de acesso rápido. O modelo do Grupo de Trabalho Sítios inspirou o trabalho de outros grupos nomeados a partir da Política de

[90] Fonte: http://asesweb.governoeletronico.gov.br/ases/avaliar Acesso em 15 nov. 2019.

Comunicação da UFSM (lançada em 2018) que atualmente discutem o alinhamento das marcas institucionais, da produção de conteúdo para as mídias sociais, as políticas editoriais dos veículos mantidos pela Universidade (rádios e TV) e a organização de eventos institucionais.

Este trabalho demonstra o quão vigilante a Universidade está para com os processos de transformação que ocorrem em nível nacional e mundial. Pensar a comunicação da instituição é promover debates de interesse público e estar inserido nas novas dinâmicas de comunicação e sociabilização. Planejar estratégias que atendam os interesses dos públicos da universidade, tanto internos, quanto externos, demonstra a seriedade da instituição e o respeito dessa com os quais a prestigia, atendendo aos princípios estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade.

Referências

Adolpho, C. (2011). Os 8Ps do Marketing Digital, Novatec.

BRASIL (2010). Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Departamento de Governo Eletrônico. Padrões Brasil e-Gov: cartilha de usabilidade. Recuperado de: https://www.governoeletronico.gov.br/documentos-e-arquivos/0031_final.pdf

Bueno, W. C. (2009). Comunicação empresarial: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva.

BUENO, W.C. Comunicação, iniciativa privada e interesse público. In: DUARTE, J. (Org.), Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público (pp. 134-154). São Paulo: Atlas, 2012.

_____. Comunicação pública. 2007. Disponível em: http://www.jforni.jor.br/forni/files/ComP%C3%BAblicaJDuartevf.pdf Acesso em: 23 mar. 2020.

Duarte, J. (2010). Os desafios da Comunicação Pública. Revista do Congresso de Gestão do Ministério Público (1ª ed.), 21-26. Recuperado de: http://www.cnmp.mp.br/portal/images/stories/Destaques/Publicacoes/Revista_I_Congresso_Gestao.pdf

Gil, A. C. (2006). Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas.

KUNSCH, M. M. K.. Comunicação organizacional na era digital: contexto,

percusos e possibilidades. Signo y Pensamiento, v. XXVI, p. 38-51, 2007.

Marchiori, M. (2008). Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: Faces da cultura e da comunicação organizacional / Marlene Marchiori, organizadora – 2. Ed. – São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, p. 207-224.

Zémor, P. (2009). Como anda a Comunicação Pública? Revista do Serviço Público. 60 (2), 189-195. Recuperado de: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/21

Consumo de produtos de comunicação institucional do *Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural* por camponeses do sudeste mexicano voltados para a sustentabilidade agroalimentar

Consumption of institutional communication products of the Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural by farmers from the Mexican southeast oriented towards agri-food sustainability

Emmanuel Roberto Flores Delgado[91]

Rafael Tonatiuh Ramírez[92]

Resumen: La presente investigación tiene como objetivo analizar el valor estratégico de los productos comunicativos empleados por la Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER), mediante la estrategia de e-gobierno titulada *SADER en el mundo digital* con el campesinado mexicano en específico con campesinos del municipio de Ocosingo, Chiapas en México. Estrategia que se encuentra orientada a la interacción de la comunicación institucional encauzada a la sustentabilidad agroalimentaria. Para cumplir con el objetivo, se recurrió al análisis de la producción de los productos comunicacionales institucionales bajo los postulados teóricos de Miguel Rodrigo Alsina (1996) mediante el modelo sociosemiótico de la comunicación. También se realizó un estudio de caso mediante una metodología exploratoria con 71 campesinos del municipio citado a quienes se les aplicó un cuestionario con el objetivo de analizar el uso de las tecnologías de la información y comunicación (Tics) para determinar

[91] Estudiante del doctorado en Investigación de la Comunicación, Universidad Anáhuac, Campus Norte. Maestría. México. emmanuel.floresd@anahuac.mx

[92] Investigador del Centro en Investigación en Comunicación Aplicada (CICA), Universidad Anáhuac, Campus Norte. Doctor. México. rramirez@anahuac.mx

el consumo de productos comunicativos de la institución, la forma de acceso, interpretación y efectos orientados a la sustentabilidad. Los hallazgos obtenidos permitieron reflexionar la apropiación e impacto de estas herramientas comunicativas en la productividad sustentable, sin embargo, también se identificó que existen una serie de características que representan barreras comunicacionales para que los campesinos adopten esta estrategia comunicativa.

Palabras Clave: Comunicación institucional, sustentabilidad, campesinos, modelo sociosemiótico de la comunicación

Abstract: The present research aims to analyze the strategic value of the communication products used by the *Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural* (SADER), through the e-government strategy titled *SADER en el mundo digital* with the Mexican peasantry specifically with peasants from the municipality of Ocosingo, Chiapas in Mexico. Strategy that is oriented to the interaction of institutional communication aimed at agri-food sustainability. To fulfill the objetive, the analysis of the production of institutional communication products was used under the theorical postulates of Miguel Rodrigo Alsina (1996) throgh the socio-semiotic model of communication. A case study was also carried out using an exploratory methodology with 71 peasants from the aforementioned municipality to whom a questionnaire was applied with the aim of analyzing the use of information and communication technologies (ICTs) to determine the consumption of communicative products of the institution, the form of access, interpretation and effects oriented to sustainability. The findings abtained allowed us to reflecto n the appropriation and impact of these communication tolos on sustainable productivity; however, it was also identified that there are a series of characteristics that represent communication barriers for farmers to adopt this communication strategy.

Key Words: Institutional communication, sustainability, farmers, socio-semiotic model of communication.

Tema central

La comunicación institucional para María José Canel (2009), tiene como objetivo ser un conjunto de recursos psicológicos e informativos que llevan a cabo las instituciones públicas para influir en los públicos estratégicos con el fin de conseguir en estos la opinión pública

mediante el conocimiento de las decisiones institucionales, siendo un proceso que parte del análisis de las necesidades, convicciones y aspiraciones de los públicos, a la par de ofrecer sentido de pertenencia a los empleadores. Desde esta perspectiva la comunicación institucional empleada por la SADER con campesinos mexicanos es un recurso y elemento fundamental para promover procesos productivos sustentables mediados por la comunicación institucional.

Objetivos

General

Analizar la estrategia de comunicación institucional de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural orientados a la sustentabilidad agroalimentaria orientada al campesino del sureste mexicano desde los postulados teóricos del modelo socio-semiótico de la comunicación por medio de un instrumento exploratorio.

Específicos

Analizar las estrategias y productos comunicacionales de la SADER orientados a la sustentabilidad de la producción campesina.

Analizar las formas en que el campesinado de Ocosingo, Chiapas accede, interactúa, decodifica e interpreta los productos comunicativos institucionales de la SADER aplicados en la sustentabilidad de la producción campesina.

Caracterización del estudio o discusión teórica propuesta

Para la realización de la investigación se empleó como recurso teórico los postulados de la comunicación institucional, la cual para Cornelissen (2008) se refiere a la gestión que ofrece un marco para la coordinación efectiva de todas las comunicaciones internas y externas con el propósito de establecer y mantener una reputación favorable frente a los diferentes grupos de públicos de los que la institución depende, según Dolphin (2001), la comunicación institucional busca asegurar que los públicos estratégicos tengan una buena opinión pública sobre las decisiones políticas tomadas por las instituciones, por su parte para Westphalen y Piñuel (1993), se refiere al conjunto de operaciones de comunicación llevados a cabo por instituciones con el propósito de

hacerse conocer o mejorar su imagen. Si bien las referencias citadas se centran en definir la comunicación institucional, para Canel (2009) a esta comunicación la llama como comunicación de las instituciones públicas, puesto que esta es realizada por estas instancias y tiene como principal objetivo construir o conservar la confianza de los ciudadanos que requiere mostrar una serie de virtudes del buen gobierno que requiere no solo de la transmisión de propuestas, sino de una gestión efectiva de las expectativas que se esperan de la institución.

Como ruta teórica para el análisis de la producción y consumo de la comunicación institucional de la SADER en los campesinos de la zona de estudio, se recurrió a los postulados del modelo sociosemiótico de la comunicación de Miguel Rodrigo Alsina (1996), quien concibe que la comunicación es un proceso donde convergen tres elementos 1) producción, 2) circulación y 3) consumo. La producción de los discursos o del mensaje parte de las circunstancias políticas, económicas y culturales que al incidir en las industrias comunicativas crean los discursos. Por su parte en la circulación los productos comunicativos pasan por un ecosistema comunicativo el cual se refiere a un espacio simbólico de mediación en el que se inscriben e interrelacionan los distintos discursos, por último, la fase del consumo se refiere son las formas en el que el individuo y los grupos sociales consumen y usan el discurso de los medios comunicativos.

De este modelo se consideraron las etapas de producción y consumo, los conceptos tomados son:

1) Productos comunicativos: operaciones sociosemióticas que integran características técnicas y estrategias discursivas que son difundidas en medios informativos o recreativos; situación pre-comunicativa: contexto, circunstancia y competencia comunicativa.

2) Interpretación: operación mediante la cual el individuo dota de significado y sentido al mensaje.

3) Efectos: impacto que construyen las instituciones en las audiencias en la construcción de la realidad social.

4) Reacción: efecto conductual, cognitivo o emotivo que da lugar al proceso de consumo de productos comunicativos.

Enfoque y/o metodología de abordaje

Para cumplir los objetivos del trabajo, el trabajo adoptó un enfoque metodológico cuantitativo, mediante un estudio de caso tomando como referente a 71 campesinos de Ocosingo Chiapas México a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado con el objetivo de analizar la sustentabilidad que provoca la comunicación de la institución referida.

Categorías de análisis

1) Situación pre-comunicativa que determina el consumo de los productos comunicativos institucionales de la SADER (uso de internet, edades, educación).

2) Interpretación (uso de las plataformas institucionales, percepción del beneficio comunicativo institucional)

3) Efectos (realización de trámites y servicios desde la postura de e-gobierno, impacto en la eficiencia de trámites y servicios,

4) Reacciones orientadas a la sustentabilidad (planificación de cultivos, acceso a información, combate a plagas y enfermedades, nuevos canales de comercialización).

Componentes del instrumento

-Edad

-Nivel educativo

- Alfabetización digital que determina el uso de internet

- Uso de la plataforma institucional para consumir productos comunicativos institucionales de la SADER

-Percepción del uso de la comunicación institucional

- Realización de trámites y servicios desde la postura de e-gobierno institucional

- Impacto en la eficiencia de trámites y servicios

- Percepciones negativas o positivas orientadas a la sustentabilidad en la planificación de cultivos, acceso a información institucional, combate a plagas y enfermedades y nuevos canales de comercialización.

Resultados, reflexiones y conclusiones

Partiendo desde la postura de la producción del mensaje de Alsina, en México la SADER como institución encargada de realizar políticas públicas del sector, en 2017 implementa el programa de e-gobierno llamado SADER en el mundo digital, el cual busca utiliza discursos que buscan crear procesos agroalimentarios de manera sustentable (Riquelme,2018), ya que a nivel internacional la producción agroalimentaria se encuentra en crisis, según la FAO (2018), el 12% total de la humanidad no satisface las necesidades alimentarias que el cuerpo humano requiere para su óptimo desarrollo, de tal modo que retomando a Alsina (1996), la producción del mensaje es un hecho social condicionado por factores económicos, políticos y culturales que inciden en las industrias comunicativas ajustando los discursos y penetrando con ideologías.

Como parte de la comunicación institucional, la SADER realiza una serie de estrategias de comunicación: 1) trámites y servicios desde el e-gobierno, 2) difusión de información estratégica del sector agroalimentario nacional mediante el área de comunicación institucional, desde un punto de vista sociosemiótico la producción del mensaje tiene como objetivo difundir información del sector campesino mediante estrategias discursivas orientadas a la sustentabilidad, información orientada al sector campesino, quienes son receptores de información de la institución y realizan un proceso de consumo de la misma.

Con esta breve explicación de la producción del mensaje, a continuación, los resultados del estudio empírico muestran el consumo de los productos de comunicación institucional.

Situación pre-comunicativa. Para consumir los productos institucionales, el campesino de Ocosingo necesito desarrollar habilidades digitales para

acceder internet, Del universo estudiado, el 60.6% señala que, si usa o a usado internet, sin embargo, el 39.4% de la población señalo que nunca ha accedido a internet.

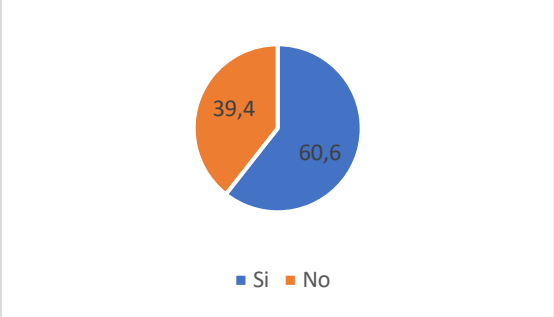


Grafico 1. Porcentaje del uso de internet en el campesinado de Ocosingo Chiapas.

Más de la mitad de encuestados señaló haber accedido a internet, sin embargo, un amplio porcentaje no cuenta con esta habilidad suficiente, puesto que en el medio rural las edades de los campesinos son avanzadas, de la población objetivo, el 54% tiene más de 50 años, Del segmento de población que no ha usado internet el 57.1% tiene de 60 a más años, el 32.20% de 50 a 59 años, un 7.10% de 40 a 49 años, finalmente el 3.5% señalo tener de 30 a 39 años. Otro factor que representa una barrera comunicacional para no usar internet, son los niveles educativos, puesto que del universo ninguno señalo tener educación media superior, por su parte en su totalidad el 57.4% señalo tener secundaria y primaria, el 25% primaria trunca y un 17.8% no tienen ningún nivel educativo.

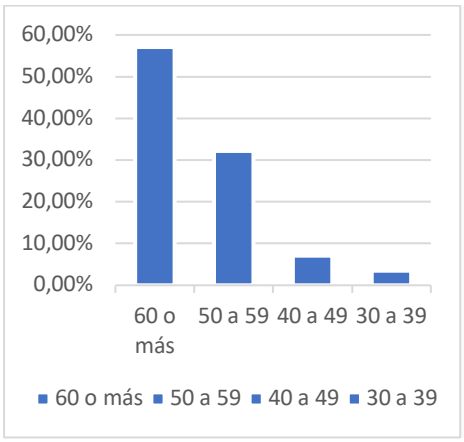
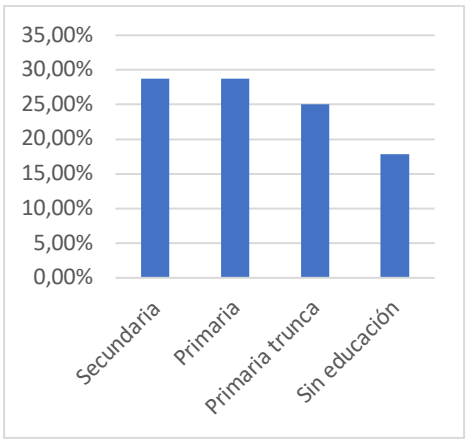


Gráfico 2. Edades. Elaboración propia, 2020



Grafica 3. Niveles educativos. Elaboración propia, 2020

Las estadísticas señaladas, indican que dos de los factores determinantes para que el campesino de Ocosingo Chiapas no use internet y en consecuencia no acceda a la comunicación de la SADER son las edades avanzadas y los niveles de educación básicos.

Interpretación. Si bien el 60.6% de campesinos hacen uso de internet, tan solo el 63.4% señala que ha realizado algún trámite y servicio en la plataforma institucional de la SADER, de este porcentaje que si usa estas herramientas, el 65.6% señala que no se han visto beneficiados en mejorar la sustentabilidad agroalimentaria, mientras el 34.4% señala lo contrario, estas percepciones parten de la realidad personal de cada campesino y toma en cuenta sus creencias, sentimientos, emociones y conocimientos previos.

Efectos. En cuanto a los efectos producidos, el porcentaje de campesinos que usan la comunicación institucional que en el discurso busca crear procesos sustentables, señalan que no han logrado mejorar la planificación de los sistemas productivos, ya que el 72.2% refiere que las condiciones son similares, mientras que tan solo el 27.8 señala un mejoramiento, este porcentaje aumenta respecto a opinión de la eficiencia para mejorar el acceso a financiamiento, ya que el 33.3% señala que los tramites son más eficientes, sin embargo el 66.7% señala que el acceso a financiamiento sigue siendo similar antes de usar esta herramientas comunicativa, la etapa productiva que mejor tuvo opinión positiva fue el combate de plagas y enfermedades, ya que el 47.7% señala que con el programa han logrado combatir esta problemática, finalmente en el procesos de compra y comercialización, el 61.1% opina que las condiciones son similares, mientas el 18.9% señala que dichos procesos han sido mejores por usar banca online.

Conclusiones

Mediante la elaboración de la investigación desde la postura teórica se identificó que la comunicación institucional es una herramienta de vital importancia, puesto que mediante esta se comunican las principales acciones y resultados de políticas públicas orientadas a los públicos estratégicos. Con la elaboración del estudio empírico se encontró que en México la SADER como institución encargada del desarrollo agroalimentario nacional emplea una comunicación institucional mediante el programa SADER en el mundo digital, que como principal discurso emplea que el uso de esta herramienta generara que los campesinos realicen procesos de producción sustentables con el objetivo de

hacer frente a la crisis agroalimentaria global desde un ámbito local.

Sin embargo, gran parte de los campesinos no hacen uso de la comunicación institucional, puesto que tan solo el 39.4% total de la población encuestada nunca ha accedido a internet debido a que en la zona de estudio se caracterizan por tener edades avanzadas y niveles de educación básica reflejadas en no tener alfabetización digital.

En cuanto al uso de esta estrategia de comunicación institucional, el 59.6% hace consumo de esta estrategia, la cual permite a la institución cumplir con los objetivos institucionales, aunque el sentimiento de la eficiencia del programa es negativo debido a que no ha presentado avances que hagan cumplir con los objetivos institucionales.

El trabajo concluye mencionando que la comunicación institucional desde la teoría busca crear procesos de comunicación estratégicos con la población objetivo, sin embargo en la realidad nacional la institución cuenta con una serie de barreras para que la mayor parte del campesino haga uso de esta comunicación, puesto que las edades avanzadas y los nulos procesos de alfabetización digital lo impiden, sin embargo los procesos de comunicación institucional de la SADER son elementos fundamentales para cumplir los objetivos institucionales nacionales e internacionales para hacer frente a la crisis agroalimentaria desde el ámbito local.

Referencias

Alsina, R. (1995). *Los modelos de la comunicación*. 2ª. Bogotá, Colombia, Ed. Medellín. Tecnos.

Canel, J. (2009). La comunicación de las instituciones públicas. Madrid. Ed. Tecnos.

Cornelissen, J. (2008), *Corporate Communication: A guide to theory and practice,* London. Ed Sage.

Dolphin, R. (2001). The Fundamentals of Corporate Communication. Oxford. Butterworth.

FAO. (2018). *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo.* Roma, Italia: FAO, FIDA, UNICEF, PMA y OMS.

Guizar, B. (2017). *SAGARPA en el mundo digital, información en manos del productor*. periódico *Imagen, México.*

Riquelme, R. (2018). *¿Será gob.mx el legado digital del presidente peña nieto? El Economista* Retrieved from https://www.eleconomista.com.mx/tecnologia/Sera-Gob.mx-el-legado-digital-del-presidente-Pena-Nieto-20180219-0033.html (Recuperado 10 /09/2020)

Westphalen, M.H., Piñuel, J. (1993), *Le Dircom* (Paris: triangle edition). Trad. La dirección de comunicación. España. Ediciones del Prado.

Comunicação organizacional: reflexões sobre as práticas de instituições de pesquisa agropecuária do Mercosul

Comunicación organizacional: reflexiones sobre las prácticas de las instituciones de investigación agrícola del Mercosur

Organizational communication: reflections on the practices of Mercosur agricultural research institutions

Andrea Fernanda Lyvio Vilardo[93]

Karla Maria Müller[94]

Resumo: A partir do estudo dos sites das instituições públicas de pesquisa agropecuária do Mercosul, traz a identificação dos instrumentos de comunicação que estas organizações trabalham e os analisa conforme referencial teórico.

Palavras chave: comunicação organizacional; instrumentos de comunicação; instituições de pesquisa agropecuária.

Resumen: Estudia los sitios web de las instituciones públicas de investigación agrícola del Mercosur para identificar las herramientas de comunicación con las que trabajan estas organizaciones y las analiza de acuerdo con el marco teórico.

[93] Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Relações Públicas, especialista em Gestão estratégica da Comunicação Organizacional e em Administração de Marketing pela Universidade Estadual de Londrina. Membro do Programa de Extensão "Em dia com a pesquisa". Analista de Comunicação da Embrapa Soja. E-mail: deavilardo@gmail.com.

[94] Doutora em Ciências da Comunicação; Mestre em Comunicação; Relações Públicas, Jornalista e Publicitária. Professora pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Coordenadora da pesquisa "Mídia e Fronteiras: cartografia dos estudos no Brasil"; Vice-coordenadora da Pesquisa "Unbral Fronteiras - Portal de Acesso Aberto das Universidades Brasileiras sobre Limites e Fronteiras"; Líder do Grupo de Pesquisa no CNPq "Espaço, fronteira, informação e tecnologia"; membro do Grupo de Pesquisa "História da Comunicação"; Coordenadora do Programa de Extensão "Em dia com a pesquisa"; Assessora Ad Hoc do CNPq e da CAPES. E-mail: kmmuller@ufrgs.br.

Palabras Clave: comunicación organizacional; instrumentos de comunicación; instituciones de investigación agrícola.

Abstract: It studies the websites of the public agricultural research institutions of Mercosur to identify the communication tools that these organizations work and analyzes them according to the theoretical framework.

Key words: organizational communication; communication instruments; agricultural research institutions.

Apresentação

O cone sul da América Latina é uma região estratégica para agropecuária. Por isso, instituições de pesquisa agropecuária dos países da região se organizaram para debater estratégias de atuação de maneira integrada. O papel destas organizações é trabalhar com pesquisa e desenvolvimento para a agropecuária, visando a sustentabilidade dos sistemas de produção. Apesar de unidas em um mesmo desafio, estabelecem comunicação com atores do setor de forma independente e particular.

Este estudo faz parte de uma pesquisa que visa compreender, em uma perspectiva relacional, as práticas de comunicação realizadas por instituições públicas de pesquisa agropecuária do Mercosul. Para tanto, tem como objeto empírico os sites da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa-Brasil), do Instituto Nacional de Tecnologia Agropecuária (INTA-Argentina), do Instituto Nacional de Investigação Agropecuária (INIA-Uruguai) e do Instituto Paraguaio de Tecnologia Agrária (IPTA-Paraguai) para identificar os instrumentos de comunicação que trabalham.

Portanto, realizamos um estudo de caso múltiplo, com pesquisa bibliográfica e análise comparativa dos instrumentos de comunicação da EMBRAPA, INTA, INIA e IPTA. O estudo de caso é apropriado pois contribui para a compreensão de fenômenos organizacionais (Duarte, 2006). A pesquisa bibliográfica colaborou para revisão teórica da comunicação organizacional (Stumpf, 2006).

Inicialmente, contextualizamos sobre a importância da pesquisa agropepaucária e da integração no âmbito das organizações

estudadas. Em um segundo momento, refletimos sobre a comunicação organizacional. Por fim, apresentamos o estudo dos sites das instituições públicas de pesquisa agropecuária do Mercosul, com levantamento dos instrumentos trabalhados para a prática da comunicação organizacional.

Cruzando fronteiras: a pesquisa agropecuária no Mercosul

No início do século XXI, a Organização das Nações Unidas (ONU) lançou um estudo que apontou que em 2050 deve haver mais de 9,5 bilhões de habitantes na Terra, com isso, sendo preciso aumentar em mais 60% a produção de alimentos para garantir a segurança alimentar de todos.

Diante disso, Gasques, Silva e Souza, e Bastos afirmam que "o crescimento do agronegócio se dará com base, principalmente, na tecnologia" (2018, p. 69). Ainda reforçam que o crescimento nos próximos dez anos ocorrerá com ganhos de produtividade. Para tanto, consideram essencial o investimento em pesquisa e infraestrutura para atingir as metas projetadas para o setor. Barros (2014) também concorda que o sucesso da agropecuária é fruto do desenvolvimento de um sistema de pesquisa e ressalta que a interação entre as instituições públicas e o setor produtivo facilita a obtenção de resultados positivos.

Sendo o cone sul da América Latina globalmente estratégico para o setor agropecuário e considerando que os problemas fitossanitários enfrentados pelos países que compõe a região podem ser similares, as instituições públicas de pesquisa agropecuária do cone sul se organizaram em torno de um Programa Cooperativo para o Desenvolvimento Agroalimentar e Agroindustrial do Cone Sul (PROCISUR). O PROCISUR é um exemplo de cooperação internacional e integração regional, que busca reforçar o compromisso das instituições com o desenvolvimento da agropecuária sustentável. O Programa constitui em um instrumento institucional de integração e articulação dos Institutos Nacionais de Pesquisa Agropecuária da Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Paraguai e Uruguai.

Nos últimos 50 anos, os países da América do Sul, principalmente os do cone sul, vêm apresentando crescimento na produção de alimentos, gerando excedentes para exportação (PROCISUR, 2015). Esta condição tornou o sul da

América Latina uma região estratégica para o desenvolvimento e fornecimento de alimentos a nível mundial, contribuindo para solucionar desafios como segurança alimentar, redução da pobreza, desigualdade e sustentabilidade ambiental.

O PROCISUR também é guiado por três pilares estratégicos. Um deles é voltado para o "Capital humano e a gestão do conhecimento", que compreende o desenvolvimento de capacidades para gerar conhecimento, compartilhá-lo, usá-lo e transferi-lo, a fim de fortalecer as instituições, fornecer informações relevantes para a região e sua posição perante a comunidade internacional (PROCISUR, 2020). É neste pilar que visualizamos a importância da comunicação, destacando-se na necessidade de compartilhamento, transferência e fornecimento de informações. No entanto, compreendemos a comunicação como um processo, em que a interação e relacionamento humano são fundamentais.

As instituições de pesquisa agropecuária se destacam por desenvolverem tecnologias para o setor e, no aspecto comunicacional, merecem nossa atenção para compreendermos como se relacionam com diferentes públicos. Por isso, nossa proposta se concentra em identificar os instrumentos de comunicação das organizações do Mercosul que compõe o PROCISUR: EMBRAPA (Brasil), INTA (Argentina), IPTA (Paraguai) e INIA (Uruguai).

Perspectivas da comunicação organizacional

Consideramos que os veículos e as práticas de comunicação, sejam da imprensa ou de organizações, impactam as pessoas e seu meio, colaborando com mudanças na sociedade. Também compreendemos as organizações e seus públicos enquanto atores sociais, pois toda organização está inserida em um contexto e por ele é influenciado. São, assim, interdependentes do seu entorno social e cultural e são construídas em contextos específicos, sejam econômicos, políticos, científicos (BALDISSERA, 2009). Baldissera também considera que as organizações se instituem como referências e modelos para a sociedade. Desse modo, em um contexto organizacional, é necessário pensar a comunicação não somente a partir das organizações e suas estruturas, mas

também (e talvez principalmente) a partir das pessoas, considerando as relações.

Portanto, a comunicação organizacional é complexa e por isso diversas perspectivas são estudadas. Kunsch a considera "como uma área abrangente e em uma perspectiva de integração das subáreas da comunicação social" (2009, p. 74). Para a autora, é preciso pensar a comunicação na e das organizações de forma ampla, considerando sua natureza e os relacionamentos interpessoais. Para Ferrari, a organização "precisa ser entendida como um sistema complexo, auto-organizado, em interação constante com o seu meio" (2011, p. 142). Considera, assim, que a comunicação organizacional deve buscar uma "rede sistêmica que permita uma satisfação de ambos os lados: públicos e organização" (2011, p. 156).

Kunsch também pensa a comunicação organizacional em quatro dimensões: instrumental, humana, cultural e estratégica. A dimensão instrumental é considerada mais uma transmissão de informações, com canais de uma só via. Já a humana tem como objetivo o entendimento entre as pessoas, valorizando a comunicação interpessoal e a compreensão de ideia em comum. Em relação à dimensão cultural, Kunsch reflete que "a comunicação organizacional não acontece isolada, tanto da cultura organizacional, em nível micro, quanto do contexto multicultural, em nível macro" (2016, p. 53). Por fim, a autora redimensiona "a visão da comunicação estratégica conservadora, vendo-a de uma forma mais holística, capaz de interpretar hermeneuticamente o mundo contemporâneo" (2016, p. 56).

Já Baldissera reflete sobre a comunicação organizacional, considerando que deve ser compreendida como "processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais" (2008a, p. 169). Segundo o autor (2009b), existem três dimensões da comunicação organizacional: organização comunicada, comunicante e falada. A dimensão comunicada corresponde àquilo que a organização seleciona de sua identidade e que por meio de processos comunicacionais dá visibilidade. Enquanto a comunicante atenta-se para todo o processo comunicacional que se atualiza quando qualquer sujeito estabelece relação com a organização; a falada corresponde aos processos de comunicação que se realizam fora do

âmbito organizacional, mas que dizem respeito à organização.

As práticas da comunicação organizacional são materializadas em instrumentos acionados pelas organizações para informarem e se relacionarem com seus públicos. Em uma perspectiva instrumental, Simões considera que as organizações, ao se comunicarem, utilizam "instrumentos ou meios de comunicação que buscam ou levam mensagens" (1995, p. 159) e os classifica conforme o fluxo de informações em: mistos, de saída e entrada. Os mistos se caracterizam por permitirem o intercâmbio de informações por um mesmo canal; os de saída podem ser considerados veículos de informação da organização aos seus públicos; enquanto os de entrada trazem informação dos públicos para a organização.

Para pensar a comunicação organizacional de modo processual é fundamental refletir sob a ótica dos relacionamentos, considerando que "os públicos representam a rede primária da interação empresa-sociedade" (França, 2011, p. 253) e, por isso, o relacionamento não pode ser ocasional, mas é preciso que "seja planejado na sua intenção, no seu estabelecimento e no seu desenvolvimento, a fim de que possa ser acompanhado e monitorado" (França, 2008, p. 74). Para Ferrari, os relacionamentos são essenciais para as organizações e sua finalidade "é conseguir estreitar interesses mútuos entre as partes envolvidas" (2016, p. 150).

Após reflexões, buscamos compreender como a comunicação organizacional é praticada pela EMBRAPA (Brasil), INTA (Argentina), IPTA (Paraguai) e INIA (Uruguai). Para tanto, inicialmente nos baseamos na dimensão instrumental, comunicada e na ótica do fluxo de informações para, por fim, refletir sob ótica das dimensões humana, da organização comunicante e dos relacionamentos.

Práticas de comunicação em instituições públicas de pesquisa agropecuária do Mercosul

Ao pesquisar suas práticas de comunicação, compreendemos o estudo das estratégias e meios que as organizações pesquisadas lançam mão para se relacionarem com os atores das cadeias produtivas. Portanto, a partir da dimensão da organização comunicada (Baldissera, 2009b) da EMBRAPA, INTA,

IPTA e INIA, em outubro de 2019 analisamos os sites das referidas intituições para identificar os instrumentos que trabalham para se comunicarem. Ao analisar os sites identificamos 35 instrumentos de comunicação. A consulta contou a com análise da *home page* e acesso a 193 menus e submenus. Destacam-se nos sites as notícias, eventos, publicações e projetos, o que mostra a importância que conferem em suas ações.

O site da EMBRAPA possui oito menus principais e mais 28 secundários. Em sua *home page* destaca notícias, acesso para página de suas Unidades, eventos, canais multimídia, páginas temáticas, balanço social, cultivares, canais de contato, sistema de busca, possibilidade de acesso a versão inglês/espanhol e libras, além de indicações para contato com a Empresa e acesso as suas redes sociais. Já o site do INTA possui sete menus principais e 42 secundários, a maioria para acessar os catálogos de variedades. A *home page* do INTA ainda destaca seus principais serviços, ações de comunicação, conteúdo educacional e projeto "Prohuerta", além de suas redes sociais, contatos, notícias *on line*, diferentes tipos de eventos e publicações.

O site do IPTA conta com oito menus principais, estendidos em outros 16 submenus. Pela análise de sua página é possível identificar algumas estratégias de comunicação como o uso de redes sociais, notícias *on line*, revista científica eletrônica e publicações. Por fim, o site do INIA possui doze menus principais, sendo oito voltados para divulgação institucional e quatro para divulgação científica. Estes menus possibilitam acesso a outros 72 secundários, além de sistema de busca, acesso a versão em inglês, calendário de atividades, banner para divulgação de suas ações e links para acesso a informações de seus centros regionais. Com esta análise foi possível formatar um quadro (Quadro 1) comparativo dos instrumentos de comunicação trabalhados pelas organizações pesquisadas:

INSTRUMENTOS COMUNICAÇÃO	EMBRAPA (BRA)	INTA (ARG)	IPTA (PAR)	INIA (URU)
Facebook				
Instagram				
Twitter				
Youtube				
Linkedin				
Flirck				
Documentos institucionais				
Notícias on line				
Publicações				
Boletins				
Infográficos				
Newsletter				
Livros digitais				
Notas de esclarecimento				
Revista eletrônica				
Revista científica				
Sites temáticos				
Aplicativos				
Dias de campo				
Cursos e capacitações				
Participação em feiras e exposições				
Congressos e seminários				
Cursos on line				
Vídeos				
Programa de TV				
Poadcast				

Programa de rádio				
E-mail institucional				
Atendimento telefone (0800)				
SAC on line				
Ouvidoria				
Auditoria				
Cadastro de clientes				
Contato para consulta a laboratório				
Formulário: solicitações de usuários				

Quadro 1: Instrumentos de comunicação das organizações. Fonte: elaborado por Andrea Vilardo.

A EMBRAPA é a organização que apresenta o maior número de instrumentos de comunicação, totalizando 28, seguida do INTA com 25, IPTA e INIA, ambos com 15. Destes, 10 são trabalhados pelas quatro organizações, o que demonstra uma similaridade na estratégia comunicacional. Também há instrumentos que somente uma das instituições trabalha, como infográficos, boletins e atendimento por 0800 pelo INTA, Flirck, livros digitais e notas de esclarecimento pela EMBRAPA e formulários para solicitações de usuários pelo IPTA.

Após a identificação dos instrumentos de comunicação da EMBRAPA, INTA, IPTA e INIA, foi necessário refletir sobre quais proporcionam a possibilidade de interação e, consequentemente, o estabelecimento de relações com os públicos. Para tanto, formatamos o quadro a seguir (Quadro 2):

Organização comunicante ◄- Organização comunicada

FLUXO DA INFORMAÇÃO		
MISTO	ENTRADA	SAÍDA
1 Dia de campo, cursos e capacitações, feiras e exposições, congressos e seminários, Facebook, Instagram, Twiiter, Youtube, Linkedin, e-mail institucional	**2** SAC on line, Ouvidoria, Auditoria, Cadastro de clientes, formulario para solicitações, contato para consulta a laboratório, SAC 0800	**3** Aplicativo, cursos on line, Documentos institucionais, newsletter, Site, Flirck, notícias on line, publicações, boletins, livros digitais, revista eletrônica, revista científica, sites temáticos, vídeos, programa de TV, poadcast, programa de rádio, notas de esclarecimento

Quadro 2: classificação dos instrumentos de comunicação. Fonte: elaborado por Andrea Vilardo.

Os instrumentos podem ser classificados conforme Simões (1995): saída (aplicativos, cursos *on line*, documentos institucionais, newsletter, notas de esclarecimento, Flirck, notícias *on line*, publicações técnicas, boletins, infográficos, livros digitais, revistas eletrônicas, revistas científicas, sites temáticos, vídeos, programas de TV, poadcast e programa de rádio); entrada (SAC *on line*, ouvidoria, auditoria, cadastro de clientes, formulários para solicitações, contato para consulta a laboratórios e SAC 0800); e mistos (dias de campo, cursos e capacitações, feiras e exposições, congressos e seminários, Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, LinkedIn e e-mail institucional). Considerando as dimensões da comunicação organizacional (Baldissera, 2009b), os instrumentos de saída refletem a organização comunicada, enquanto os de entrada e mistos possuem potencial para concretizarem uma organização comunicante, pois permitem que qualquer sujeito estabeleça relação com a organização. No entanto, somente os mistos permitem relação pelo mesmo canal, o que facilita o planejamento e administração do relacionamento, conforme proposto por França (2008).

Com isso, consideramos que os instrumentos classificados como mistos

são os com maior potencial de relacionamento na dinâmica organização x público. Portanto, é possível considerar que as instituições pesquisadas trabalham com meios de comunicação que proporcionam o estabelecimentos de relações. Assim, alcançando a dimensão humana, por permitir o entendimento comum por meio da relação estabelecida pelos instrumentos, e de uma organização comunicante. No entanto, o modelo clássico de comunicação representado pela dimensão instrumental, de transmissão de informação, ainda é muito presente.

Considerações

As organizações estão presentes em diversos setores da economia. Se fazem também presentes no setor agropecuário. São cooperativas, revendas agrícolas, sementeiras, associações de classe, instituições de pesquisa e extensão, etc. Ao considerarmos as organizações enquanto atores sociais, compreendemos que as ações comunicativas das instituições públicas de pesquisa agropecuária que identificamos podem influenciar nas práticas do setor.

Ainda refletimos que se as organizações estudadas, por meio do PROCISUR, trabalham de maneira integrada em projetos de pesquisa para solucionar demandas do setor produtivo, também podem unir esforços e utilizar o sistema de comunicação que possuem para que, de forma integrada, avancem em seus objetivos comuns. No entanto, não existe receita para a prática comunicacional, por isso é preciso pensar que comunicação é também planejamento e monitoramento, tornando-se estratégica quando causa impacto, leva a reflexão dos diversos públicos e colabora no cumprimento da missão da organização.

Portanto, após análise dos sites da EMBRAPA, INTA, IPTA e INIA, percebemos que estas organizações trabalham a comunicação organizacional tanto em uma perspectiva de transmissão da informação e de tornar visível o que desejam, quanto em uma perspectiva que visam estabelecer relações. No entanto, somente com uma análise mais detalhada dos instrumentos é possível verificar se são trabalhados em todo seu potencial comunicativo no que tange à promoção de relacionamentos. Com isso, reforça-se a complexidade que é pensar a comunicação organizacional e a

importância de reflexão sobre o tema com olhar epistemológico e a partir das práticas organizacionais.

Referências

Baldissera, R. (2009b). Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. *Revista Organicom*. *Ano 6; n° 10/11*.

Baldissera, R. (2008a). Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. (Org). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão.

BARROS, J. R.M. (2014). Prolegômenos - O passado no presente: a visão do economista. In: BUAINAIN et al (org). *O mundo rural no Brasil do século 21*: a formação de um novo padrão agrário e agrícola. Brasília, DF: Embrapa.

Duarte, M.Y.M. (2006). Estudo de Caso. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (org.). *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação*. São Paulo: Atlas.

EMBRAPA (2019). *Home page*. Disponível em: <www.embrapa.br>. Acesso em outubro de 2019.

Ferrari, M.A (2009). Os cenários turbulentos como oportunidade de mudança e de realinhamento de estratégias. In: GRUNIG, J.E.; FERRARI, M.A.; FRANÇA, F. *Relações Públicas:* teoria, contexto e relacionamento. Editora Difusão: São Paulo.

Ferrari, M.A (2016). Relações Públicas: gestão estratégica de relacionamentos. In: KUNSCH. M.M.K. *Comunicação Organizacional estratágica*. São Paulo: Summus.

França, F (2008). *Públicos:* como identificá-los em uma nova visão estratégica. 2. ed. São Caetano do Sul, SP.: Yendis Editora.

França, F (2009). Construindo relacionamentos corporativos eficazes. In: GRUNIG, J.E.; FERRARI, M.A.; FRANÇA, F. *Relações Públicas:* teoria, contexto e relacionamento. Editora Difusão: São Paulo.

GASQUES, J.G.; SILVA E SOUZA, G.; BASTOS, E.T. (2018). Tendências do agronegócio brasileiro para 2017-2030. In: RODRIGUES, R. (org). *Agro é paz*: análises e propostas para o Brasil alimentar o mundo. Piracicaba: ESALQ.

INIA (2019). *Home page*. Disponível em: <www.inia.uy>. Acesso em outubro de 2019.

INTA (2019). *Home page*. Disponível em: <www.inta.gob.ar>. Acesso em outubro de 2019.

IPTA (2019). *Home page*. Disponível em: <www.ipta.gov.py>. Acesso em outubro de 2019.

Kunsch, M.M.K. (2009). Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (org.). *Comunicação Organizacional:* histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva.

Kunsch, M.M.K (2016). A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: KUNSCH. M.M.K. *Comunicação Organizacional Estratégica*. São Paulo: Summus.

PROCISUR (2015). *Plan de Mediano Plazo: 2015 – 2018.* Documentos Institucionales. Recuperado em 15 de outubro de 2019 de www.procisur.org.uy/adjuntos/procisur_db4e90e22a33-pmp-2015-2018_cbc.pdf.

Simões, R.P (1995). *Relações Públicas:* função política. São Paulo: Summus.

Stumpf, I.R.C (2006). Pesquisa Bibliográfica. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (org.) *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação*. São Paulo: Atlas.

La familia como primera red social en una empresa. Primer acercamiento a la visión de los empresarios del Valle de Mexicali Baja California, México

The family as the first social network in a company. First approach to the vision of entrepreneurs Mexicali Valley Baja California, Mexico

A família como primeira rede social de uma empresa. Primeira abordagem à visão dos empresários do Vale de Mexicali Baja California, México

Griselda Guillén Ojeda[95]

Ana María Vázquez Espinoza[96]

Resumen: El presente trabajo es un primer acercamiento exploratorio al papel que juegan la familia en la empresa del Valle de Mexicali, como arista que nos lleve comprender la visión de lo que significa ser empresario en el Valle de Mexicali. Se analiza la concepción de familia de Pierre Bourdieu, como andamiaje para analizar la información. A través de metodología cualitativa se realizan entrevistas semiestructuradas que brindan un panorama de la construcción de los inicios de las empresas, así como la relación familia empresa. Se identifica que la empresa ha sido base para conformar a la familia en el ámbito educativo, económico, se siente orgullosa de su familia y a través de la empresa se ha logrado crear hombres y mujeres de bien. Se continuará ampliando la investigación en base a un andamiaje teórico más amplio. Research will continue to be expanded based on a broader theoretical framework.

Palabras claves: Comunicación organizacional, familia, empresas.

[95] Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ingeniería y Negocios, Guadalupe Victoria, México, griseldaguillen@uabc.edu.mx

[96] Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ingeniería y Negocios, Guadalupe Victoria, México, anyvazquez@uabc.edu.mx

Abstract: This paper is a first approach to exploring the place that the family has in the companies of the Mexicali Valley, to understand de vision or what meaning to businessmen. Pierre Bourdieu's conception of family is analyzed as a scaffolding to analyze the information. Through qualitative methodology, semi-structured interviews are carried out that provide an overview of the construction of the beginning enterprises and the family relationships. It is identified that the company has been the basis for shaping the family in the educational, economic, she is proud of her family and through the company she has been able to create good men and women.

Key words: Organizational communication, family, context, public politics, microenterprises.

Introducción

Las Micro y Pequeñas Empresas (Mypes), por lo general son concebidas por las instituciones como entes informales que no aportan a la economía y que debieran seguir los lineamientos establecidos por las teorías organizacionales para aumentar la productividad y aportar impuestos. Diversos autores consideran que en realidad es la desinformación lo que hace que las Mypes continúen en la informalidad (Quispe y Rengifo, 2013; Galdos y Tori, 2018); otros han teorizado en relación a estas empresas dividiéndolas por su objetivo de nacimiento para hacer negocio o como medio de subsistencia, éste último aspecto no apreciado por el sistema capitalista (Alba y Kruijt, 1995). Estas condiciones, son percibidas por organismos nacionales e internacionales como desventaja para las Mypes (INEGI, 2015; CEPAL, 2016).

Específicamente en el Valle de Mexicali, existen investigaciones que demarcan estas características de la Mypes (Burgueño, Vásquez y Guillén 2014; Guillén, Vásquez y Espinoza, 2018; Valenzuela, Burgueño, Vázquez y Guillén, 2017). Además, con objetivo de guiarlas en el aumento de su productividad, se han realizado acciones para capacitarlas y hacerlas crecer, sin embargo, no ha resultado como se esperaba.

Se identifica así una falta conocimiento, en el que no se conoce la visión de las

Mypes, respecto a estos temas de qué es ser Mype, por qué decidir ser informales o formales, entre otros. Por lo anterior, este documento tiene el objetivo de realiza un primer acercamiento exploratorio en relación a cuál es el papel de la familia en la empresa del Valle de Mexicali, como arista que nos lleve a aproximarnos en la comprensión la visión del empresario.

En este documento podrá encontrar primeramente un marco referencial, que enmarca el contexto de las empresas del Valle de Mexicali. Después un marco teórico, que dibuja los aspectos que sostienen el papel de la familia en las empresas. Se continua con la metodología la cual es de corte cualitativo a través de entrevistas semiestructuradas para después exponer el análisis de datos y posteriormente la discusión.

Marco referencial

En una extensión de 329,800 has. se distribuye 1,699 colonias, ejidos y ranchos, que tienen un total de 134,990 habitantes (Gobierno del Estado de Baja California; INEGI 2015). Los pueblos con mayores habitantes, acceso a servicios, dependencias gubernamentales y actividades económicas son seis: Guadalupe Victoria que posee el 12.72% de la población total del Valle de Mexicali, Ciudad Morelos con el 6.3%, Colonia Venustiano Carranza con el 4.42%, Estación Coahuila con el 4.21% y Los Algodones (Vicente Guerrero) con el 3.52% de la población, el 64.67% de la población restante, viven 1,693 poblados (ver Mapa 1). Por tanto, más de la mitad de la población vive en poblados con escaso acceso a servicios básicos, privados y públicos, por lo que deben trasladarse para obtenerlos y recorrer distancias en carreteras despobladas.

Una cuarta parte de la población, presenta carencias de servicios básicos. Se distribuye en un total de 47,134 viviendas, de las cuales el 76% cuenta con servicio sanitario, el 61.90% con drenaje, el 75.30% con agua entubada, con luz eléctrica el 76.10% y el 74.30% con recubrimiento de piso. En relación a transportes público, dos empresas cubren solamente 21 poblados de los 1,699 que existen en el Valle de Mexicali.

La economía del Valle de Mexicali se sustenta en la agricultura y el comercio de productos y servicios. Para este trabajo nos centramos en las empresas de comercio de

productos y servicios del Valle de Mexicali. El 39% de las empresas del Valle de Mexicali, se dedican al comercio de producto y servicios. Actualmente existen un total de 5,312 empresas en el Valle de Mexicali, en las cuales predominan de "comercio al por menor" en un 39%, seguida de "otros servicios" en un 12%, después empresas relacionadas con la "industria manufacturera" con 7.22% y "servicios de salud y asistencia social" en un 3.91%, los "servicios educativos" conforman el 3.5% y 3% el comercio al por menor, el resto son porcentajes menores.

Las empresas de comercio "al por menor" conforman casi una tercera parte del total. De estas, 1,094 se dedican a la venta de abarrotes, alimentos y bebidas, seguidas de las que comercializan artículos domésticos y computadoras que conforman 242, para continuar con refacciones de vehículos siendo éstas 220 y papelería y esparcimiento 153, después las empresas que se dedican al comercio de productos textiles y bisutería que son un total de 137 y, posteriormente ferreteras que suman 84 y tiendas de autoservicios que son 75, finalmente artículos de la salud son un total de 70 empresas.

Marco teórico

De la empresa al empresario

Existen diferencias semánticas respecto a la concepción de empresa, dependiendo del punto de análisis. Desde la visión económica, la empresa debe desarrollarse, tener éxito en el mercado, ser una organización productiva y proyectarse a nivel local, nacional o internacional. En la visión económica-política la empresa debe recaudar capital económico, bienes, medios de producción y obtener ganancias.

Una tercera visión, poco explorada, es el empresario como individuo, que tiene una ubicación económica, política y social, esto es posee recursos económicos, pero también una posición dentro del contexto social y con sus interacciones juega un papel en el espacio en que se mueve. Esto es, considerar que el negocio es creado por personas, que, si bien tienen rasgos comunes, también hay distinciones entre ellos, conforman un campo donde desarrollan relaciones de poder social, cultural, económico y simbólico, establecen subgrupos, por lo general la familia es uno de los ejes por los cuales surge y se mantiene la empresa, se crean conflictos, negociaciones, estructuran el

campo, pero al mismo tiempo son estructurados por el contexto.

Familia desde Bourdieu

Bourdieu propuso analizar el concepto de familia, que proporcionar bases para entender a la sociedad. Propone analizar al concepto familia para representar la realidad. Entre las características que le asigna está el que "se concibe la familia como una realidad *trascendente* a sus miembros, un personaje transpersonal dotado de una vida y de un espíritu común y de una visión particular del mundo" (Bourdieu 1997, Pág. 127), en esta característica, hay frases importantes a destacar. Primeramente, la idea de que la familia es una "realidad que trasciende a los miembros", la determina como ente que proyectan un conjunto de personas que tienen un significado ante los demás, y pasa de generación en generación, independientemente de sus características individuales. Por ejemplo, solo por llevar un apellido, que tiene una trayectoria de tres generaciones, la representación de la familia perdura con los años de generación en generación; es el caso, en el Valle de Mexicali, de empresas que fueron creadas por los primeros pobladores, que paso a manos de sus hijos y actualmente la manejan los nietos, hay sucesión empresarial; en el Valle el apellido de la familia ha trascendido a los miembros y tienen un reconocimiento y legitimidad.

Por otro lado, en la frase "*personaje* transpersonal dotado de una vida y de un espíritu común", resalta que se brinda a los integrantes característicos comunes entre ellos, referente al pertenecer a la familia, se les dota de habilidades, conocimientos, cualidades similares, pero además se piensa que tiene la misma visión del mundo, el mismo espíritu. Se espera que la tercera generación que maneja la empresa, tenga las mismas habilidades y más conocimientos para manejarla exitosamente.

Una segunda característica que le otorga Bourdieu, a la familia es que "existe como un *universo social* separado, comprometido con una labor de perpetuación de las fronteras y orientado hacia la idealización de lo interior como sagrado, sanctum (por oposición a lo exterior). Este universo sagrado, secreto, cerrado sobre su intimidad, separado de lo exterior por la barrera simbólica del umbral, se perpetúa y perpetúa su propia separación, su privacy como obstáculo al conocimiento, secreto de asuntos privados, salvaguardia de

la trastienda (backstage), del ámbito privado" (1997, Pág. 127). Así vemos que la familia es un espacio social en el que suceden acontecimientos, historia, situaciones particulares, en los cuales participan solamente miembros de la familia. Hay un límite simbólico que solamente miembros pueden intervenir en los acontecimientos, la presencia de alguien del exterior rompe la intimidad a dinámica de lo familiar. En las familias de empresas hay dinámicas propias que se trasladan a la empresa, sin embargo, no participan los miembros de la empresa no familiares, hay un límite simbólico.

Una tercer características es la *casa* familiar, la cual se ve como "lugar estable, que permanece, y de los ocupantes de la casa como unidad permanente, asociada de forma duradera a la casa indefinidamente transmisible" (Bourdieu 1997, Pág. 128). La casa es el espacio físico en el cual suceden acontecimientos antes descritos, y en el que los ocupantes se sienten parte de, es ese límite entre lo social y lo privado familiar.

Finalmente, el *discurso* "mantiene sobre la familia, la unidad doméstica es concebida como un agente activo, dotado de voluntad, capaz de pensamiento, de sentimiento y de acción, y basado en un conjunto de presuposiciones cognitivas y de prescripciones normativas referidas, la manera correcta de vivir las relaciones domésticas" (Bourdieu 1997, Pág. 128). Es entonces que intrínseco a la familia hay una serie de políticas, normas, que no están escritas, sino que se mencionan en el discurso establecido a lo largo de la historia y que hacen que los miembros tengan una sinergia uniforme que los lleve a ser un ente que toma decisiones y es capaz de acción. Ese discurso, lo establecen de forma cotidiana empresarios de las Mypes, y nos dice las normas, reglas de interacción entre la familia y el resto que finalmente conforman parte de la red social del campo empresarios de las Mypes del Valle de Mexicali.

Las características trascendentes a los miembros, personaje transpersonal, universo social cerrado, casa y discurso familiar los cuales adjudica a la familia, dibujan un campo en el que las familias crean un espacio a través de lo físico, lingüístico y simbólico que hace que el resto, por un lado, los identifica bien, adjudique cualidades y habilidades, por otro, que no transgreda queriendo entrar al círculo a menos que siga un ritual. Empresarios de las Mypes tienen formas de que el resto de las

personas identifiquen lo anterior. Sin embargo ¿cómo se relaciona esto con el ser empresario de una Mype del Valle de Mexicali?

Familia y empresarios de las Mypes

¿Cuál es el aporte de la familia las Mypes? Existen numerosos estudios que analizan el factor familia dentro de las empresas, en especial Rebeca de Gortari y María Josefa Santos en el libro *Aprendizajes e innovación en microempresas rurales* (2010), en el cual presentan diversos casos de estudios de microempresas en zonas rúales y abordan temas de redes, familia y generaciones de conocimiento. Destaca a lo largo de los casos analizados por diversos autores, que las redes sociales del empresario son importantes para el crecimiento, comercialización, aprendizaje, en empresas rurales. Las redes, se conforman a partir de familia nuclear (esposa, esposo e hijas o hijos) y/o extendida (abuelos, tíos, hermanos, etc.), amigos, vecinos o paisanos, que apoyan financieramente o con conocimientos para iniciar el negocio, resaltando la confianza, reciprocidad y la ubicación geográfica, como básicas en su conformación y mantenimiento de dichas redes; en la misma sintonía, la familia es una red, que contribuye a fortalecer la empresa, no obstante la empresa también contribuye a fortalecer la familia por medio de la actividad.

Método

Se estableció la metodología cualitativa que aproximará a la visión del ser empresario en el Valle de Mexicali, a través del papel que la familia. Esta metodología brinda diferentes métodos y técnicas de recolección de datos, permiten comprender, empanizar, entender el sentido, la intensión del fenómeno investigado, para tener acceso a la visión de los participantes (Abric, 2001), sin perder de vista que las características personales que influyen como su clase, su identidad, su género entre otros (Denzin y Lincoln, 2013). Desde este marco tomamos las entrevistas semiestructuradas que nos facilitan acercarnos a la visión de los empresarios. Se entrevistaron a cuatro empresarios de Mypes del Valle de Mexicali del sector comercial. Para ello se entrevistaron a cuatro empresarios contactados por medio de un informante, quien tiene acercamiento con ellos desde hace años. En este trabajo

es solamente una entrevista la cual es el reflejo de los aspectos que suceden en la empresa y la relación estrecha con la familia. La guía de entrevista consistió en abordar los orígenes de la empresa, el papel de la familia en la empresa y el significado de su empresa.

Resultados

Este apartado presenta la visión de la empresaria Aracely Muñoz del Valle de Mexicali quien posee una empresa Ferretera familiar tienen más de 20 años con la empresa la cual inició su padre. Cuenta con 13 empleados los cuales más de 15 años en la empresa. Presentaremos primero parte de la narración de la empresaria para posteriormente hacer un análisis de la misma.

Inicio de la empresa

Mi papa fallece, yo estudiaba yo termine la carrera de contabilidad, y por azares del destino el día de mi graduación, a mi papá le dio un infarto. Yo era lo que menos quería, mi papá tenía una ferretería bien chiquita, y mi mamá pues yo la miré sola, sin dinero y sin nada, y le dije sabes qué, tomé la decisión de venirme, de ayudarle a mi mamá y a mi hermano, pero no teníamos nada, era algo bien pequeño. Yo vivía en Mexicali, yo tenía mi vida hecha en Mexicali y me vine para acá para el valle. Yo crecí en el valle, pero entré a la Uni y pues ya, como todo el mundo que te vas para allá y empiezas a trabajar allá, empiezas a hacer el servicio. Tu meta de quedarte allá, de no volver al pueblo y pues me tuve que venir. Él es mayor que yo (su hermano), él ya le ayudaba a mi papá, pero, pues, no sé porque me decidí y me quedé. Eso fue hace 28 años, yo tenía 21, acababa de cumplir 21 años.

Nosotros empezamos con la ferretería, no había nada más que la ferretería y fuimos ya tenía un poco de material, como mi papá era de aquí del Valle, ya tenía gente conocida gracias a sus amistades y a los empaques que en ese tiempo había dinero, hoy no hay dinero, había fluidez, yo miraba que había más liquidez que ahorita. Entonces conforme las necesites que, si me pedían un tornillo, mi hermano se arrancaba a Mexicali y les traía, fue todo el servicio, mi empresa es más el servicio, porque ya hasta ahorita se me han venido de Oasa, de losetas, se me han venido de todas partes y toda la gente cae conmigo. Por qué, porque yo conozco lo que se usa

en la región, entonces van a Oasa y les pueden decir esto hay y esto no, para mañana te lo tengo, mi hermano se arranca al otro lado y se los trae de donde sea. Todo lo que hemos hecho ha salido de la ferretería.

Mi hermano y yo nunca nos paramos a los bancos, tenemos gente que no nos va a agarrar (dinero). Lo que pasa es que tengo ahorita una situación con un muchacho él tiene 26 años, tiene su hija en derecho y su hijo en ingeniería, yo cada semestre, yo se ahorita como está la situación. Te pago la mitad de uno y la mitad del otro. Yo les ayudo o situaciones que se han dado, en el que tu pidas está el dar, si tienes malos empleados que te roben, a mi si me dicen sabes que Chayo, ocupo unas llaves, te la regalo, no me la robes mejor te la regalo.

La familia y la empresa

Es como un logro (la empresa), un logro que, pues de sacrificios porque no ha sido fácil, sobre todo sacrificar a mis hijos porque tengo dos hijos y eso es básico. Para mí lo más difícil, a veces cuando iniciamos con un nuevo proyecto, porque contamos con cierta cantidad y eso ya se nos sale de las manos y es sacrificio, eso y que lo he hecho sin créditos bancarios, y ha sido puro dinero limpio no es fácil. Mi familia se adecúa, mis hijos se adecuan a lo que hay, las hijas de mi hermano, si no hay, no hay. No hay exigencias. Porque están acostumbrados a todo, porque, sobre todo, se les enseñó a batallar, a mi hijo se le batalla, en mi casa ni mi marido ni yo tocamos tema está fuera, jamás yo le he dado más a mi hijo de lo que no, mi hijo se viene el viernes y trabaja en sábado, está en un curso fíjate, no quiso entrar aquí...yo siempre he decidido que mis hijos sufran. Mi hijo llega y pregunta a mi encargado de piso al que me hace a veces, cada quien mis trabajadores, el que menos tiene 20 años, y me critican como soy, yo dije yo no voy a criar hijos así, y fíjate que me ha funcionado, mi hijo buscó que se fue para Mexicali, yo estaba en contra, tengo una casa a 3 cuadras de la Universidad, lo hice que batallara, busco donde vivir, le compro su papá su carro, pero vive acá por comandancia nueva, no quiso entrar aquí yo me enoje mucho, porque yo dije aquí estas, en tu casa aquí tiene todo. Y yo me enojé y le dije, pues a ver cómo le haces. Me dijo "me voy a ir", "tú sabrás yo no te voy a buscar donde vivir", y buscó muy bien, y una renta yo le dije puedo pagar tanto, menos de lo que yo le di, él sabrá cómo le hace se

hará comida, no se hará comida, yo no me voy a preocupar por eso. Y ayer me dejo muy sorprendida porque se fue a las cuatro de la mañana a la cartilla el solo con otro amigo y regreso a las 10, soluciona todos los problemas, yo no sé nada. Yo siempre quise que eso se reflejara. Tú crees que yo no siento bien bonito, que llega a mi hijo y que le pregunta a Manuel al de piso, Manuel ¿en qué le puedo ayudar?, lava el baño, trapea aquí. Y yo me siento muy contenta porque la hija de mi hermano, Doctora ya está su internado allá en Tijuana, y no se llevó carro, anda en camión, anda en Uber anda en todo, en peceras. Ayer entro a una cirugía, le pagaron 800 pesos. Te puedo decir de todo, eso es el mayor orgullo que hay ahorita, te puedo decir la hija de mi hermano, la otra está en odontología también. El otro (hijo), está en secundaria, pero bien es trabajador. Trabajo un tiempo de mesero en una cenaduría, bien trabajadores, ósea, eso es lo que la humildad que tú le críes a cualquier persona, eso es, tú me dices porque no te relacionas, porque no me gusta relacionarme con la gente de sociedad, porque aquí está como muy marcado en este pueblo, y a mí me gusta ser normal porque yo trato con todo tipo de gente.

No quieren ellos (los hijos trabajar en la empresa), por como soy yo. No puedo obligarlos. Claro que trabajan, pero, como que el grande quiere irse a Canadá y sí sabe el idioma. Y si es abierto, es movido y todo. No me gustaría fíjate, porque pues rentarla en un momento dado, a veces hacemos un patrimonio para los hijos, pero no, yo no soy de esa idea de esa visión. Pues a ver qué pasa, yo no puedo decir estudia tal carrera para que me ayudes, no, ellos que hagan lo que ellos quieran.

Yo, he sido más en lo administrativo, en esto decisiones de pago de esto y otro, él (su hermano) se enfoca en compras. Somos unidos, todavía tenemos a nuestra mamá y si hay problemas ella es la mediadora. Yo soy muy posesiva y mi hermano es muy tolerante, por eso él ha aguantado, ósea yo exploto, y mi hermano no, pero ya llega un momento en que, lo topo, explota y explota, mis trabajadores saben todo, no hay engaños no hay nada, ahí todo es transparente. Como que a mí ya se me ha empezado a resbalar, ya como que, yo era de muy enérgica, no me gustaba si el pedía una cosa y a mí no me parecía se la cancelaba, cosa así, donde estaba la autoridad, así se me lego a salir hasta dos días, que yo estaba mal pues. Y ahora si él

me dice que es verde, aunque no me parezca, es verde y me salgo mejor. Tardamos 15 años en ponernos de acuerdo. Mucho, porque tú a un hermano le puedes gritar, a otra persona no. Al punto de sepáranos, y decir tu quédate con la gasolinera, yo con las ferreterías y luego ya vuelve, pero hay una persona ahí, mi cuñada es muy inteligente. Ella (su cuñada) trabaja ahí se encarga de la gasolinera, hacer cortes o pagos, yo le enseñé, si yo salgo ella se queda o viceversa, pero siempre ella es muy tranquila, no es problemática, trata de arreglar las cosas y nos ha funcionado. No hay envidias, yo no tengo envidias ni con sus hijas, ni el con mis hijos, ahí todos ellos se miran como hermanos, esa es una de las razones por las que nosotros no queremos involucrar a mis hijos, que mejor ellos se abran y que ya Dios quiera.

Análisis de la narración

Aracely cuenta con nostalgia la forma en que decidió hacerse cargo de la empresa, dejó lo que en realidad quería en su vida, por ayudar a la familia, miraba a la empresa como algo "chiquito", "pequeño", con pocas cosas, pero finalmente tomó la decisión de dirigirla al ver en problemas a la familia. Resalta el capital social que tenía su padre con amistades y empresas de agricultura, para continuar con la empresa y la señala la economía de aquel tiempo como con "mucho flujo de dinero".

Al tocar el tema de la empresa, inevitablemente llega a la familia en poco segundos, habla de que es un logro, lo dibuja como espacio de crianza y educación de los hijos de ella y su hermano. Al describir la dinámica de los hijos en la empresa y en la vida diaria resalta el sacrificio que ha decidido haga toda la familia y reconoce su postura de dureza. Se identifica un aire de frustración, cuando habla de que los hijos no quieren seguir en la empresa, que quieren hacer su vida, ello evoca la concepción de trascendencia que Bourdieu señala respecto a la familia, pues la empresaria ve truncada la trascendencia por decisiones de los hijos. La dureza que señala la empresaria lo resalta igual con los empleados, pero también les apoya en lo que necesiten, para ayudar a generar confianza en ellos y que el negocio prospere.

Respecto a la propuesta de Gortari y Santos (2010), en el discurso de Aracely se aprecia una ausencia de las redes sociales

de amigos o de otros empresarios con las que hiciera alianza. Resalta la relación estrecha en la familia nuclear y extendida para trabajar en la empresa, además la confianza es destacada, cuando se presentan conflictos entran las personas mediadoras, la madre y la cuñada.

Discusión

En un contexto de ruralidad, Aracely y su familia logra sobrellevar la empresa y hacerla crecer. Al inicio, aunque no lo que esperaba toma la dirección de la empresa y aprovecha lo que tenía para impulsarla junto con su hermano. Se hace evidente en la empresaria, el papel de la familia, en realidad es la amalgama que une a la familia aspecto que Bourdieu (1997) señala. La empresa es el medio de crianza a partir del cual forman a sus hijos para estar orgullosos de ellos, por tanto, forma parte de su vida diaria, es como su casa.

La propuesta de Bourdieu sobre la familia, es de utilidad para analizar su papel en la empresa. En base a las investigaciones de Gortari y Santos (2010), se coincide en que la familia como capital social para la empresa, es elemental para el inicio y crecimiento de la misma. Sin embargo, al menos en este caso, es ausente el tema de alianzas con otros empresarios o amistades.

Esta aproximación permite identificar que se puede y debe comprender al empresario más que a la empresa. Por ello es necesario identificar, un andamiaje teórico-metodológico que nos aproximen desde sus distintas aristas a los empresarios. Un camino visualizado, es la teoría de los campos de Bourdieu que permite analizar el espacio en el que se desarrollan de una manera crítica, además de apoyarnos en la teoría de las representaciones sociales de Moscovici para análisis de los proceso sociales y psicológicos de los empresarios y profundizar en el tema. Además de apoyarnos en metodología como la historia oral en específico la historia de vida de los empresarios.

Referencias

Abric, J.-C. (2001). *Prácticas sociales y representaciones.* Ediciones Coyoacan.

Alba Vega, C., & Kruijt, D. (1995). *La utilidad de los minúsculo: informalidad y microempresas en México, Centroamérica*

y los países andinos. Ciudad de México: Colegio de México.

Bourdieu, P. (1997). *Razones Practicas: sobre la Teoría de la Accion.* Barcelona: Anagrama.

Burgueño Romero, R., Vázquez Espinoza, A. M., & Guillén Ojeda, G. (2014). Microenterprise´s innovation in Baja California, Mexico: a case of study in. *International Interdisciplinary Business-Economics Advancement Conference*.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2016). Obtenido de https://www.cepal.org/es/acerca

De Gortari, R., & Santos Corral, J. (2010). *Arendizajes e innovación en microempresas rurales.* Ciudad de México|: Juan Pablos Editor.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2013). *Manual de Investigación Cualitativa Vol. IV.* Barcelona: Gedisa.

Galdos Gómez, A., & Tori Duarte, N. (2019). *Causas de la informalidad en la formalización de las Mipymes en el sector calzado, distrito de callería de enero a marzo del 2017.* Pucallpa, Perú: Universidad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Obtenido de http://repositorio.unu.edu.pe/handle/UNU/3629

Gobierno del Estado de Baja California. (s.f.). *Programa Especial pra el Desarrollo Rural del Valle de Mexicali.* Mexicali.

Guillén Ojeda, G., Vázquez Espinoza, A. M., & Espinosa Velazquez, S. (2018). Comunicación Organizacional en Mipymes del valle: habilidades en proceso. *Razon y palabra*, 796.820.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015). *Boletín de prensa 285.* Aguascalientes, AGS: INEGI.

Quispe Ramírez, F., & Rengifo Abanto, J. (2013). *Efectos de la informalidad en la formalidad de las Mipyme en el sector calzado del Distrito El Porvenir de Enero a Julio 2013.* Trujillo, Perú: Universidad Proveda Antenor Orrego. Obtenido de http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/162

Valenzuela Montoya, M. M., Burgueño Romero, R., Guillén Ojeda, G., & Vázquez Espinoza, A. M. (2017). Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas familiares y no familiares del sector comercial en el valle de Mexicali. *Análisis multidimencional de las Mipymes: experiencias y reflexiones*, 19-29.

Análisis de la comunicación organizacional digital de los centros de investigación de las 20 mejores universidades del mundo

Análise da comunicação organizacional digital dos centros de pesquisa das 20 melhores universidades do mundo

Analysis of the digital organizational communication of the research centers of the 20 best universities in the world

Rogelio Del Prado Flores [97]

Rebeca Illiana Arévalo Martínez[98]

Resumen: Analizar la comunicación organizacional digital de las 20 universidades líderes a nivel mundial para conocer la tendencia en líneas de investigación en comunicación organizacional y relaciones públicas, sustento teórico y categorías epistémicas a partir de sus productividades científicas e impacto social.

Palabras Clave: investigación, comunicación organizacional, relaciones públicas, productividad, impacto social.

Abstract: Analyze the digital organizational communication of the 20 leading universities worldwide to know the trend in lines of research in organizational communication and public relations, theoretical support and epistemic categories based on their scientific productivity and social impact.

[97] Rogelio Del Prado Flores. Universidad Anáhuac México, Posdoctorado en Ética de la Comunicación por la Universidad de Sevilla y la Universidad Anáhuac México, Doctor en Filosofía, México, rogelio.delprado2@anahuac.mx

[98] Rebeca Illiana Arévalo Martínez. Universidad Anáhuac México, Posdoctorado en Estrategias de Comunicación en Organizaciones de Iberoamérica por la Universidad de Málaga, Doctora en Comunicación Aplicada, México, rebeca.arevalo@anahuac.mx

Key words: research, organizational communication, public relations, productivity, social impact.

Introducción

Desde una mirada interdisciplinar de la comunicación organizacional, el objetivo de esta investigación consiste en describir y analizar las líneas de investigación de centros de investigación en comunicación, así como examinar la información pública sobre sus productos de investigación (libros, artículos, ponencias, eventos académicos), para analizar su impacto o la contribución del conocimiento en beneficio de la sociedad. De tal forma que, la comunicación digital de las 20 universidades líderes a nivel mundial es evaluada a partir de los contenidos que publica en su sitio web y algunos otros medios de comunicación digital que tienen a nivel institucional, con la finalidad de explicar la tendencia que existe en cuanto a las líneas de investigación en comunicación organizacional y relaciones públicas y temáticas investigadas, metodologías de investigación, el sustento teórico que predomina, la productividad científica y el impacto social que obtienen.

Los centros de investigación de las universidades serán analizados como organizaciones, ya que se trata de una comunidad de personas (Llano, 1997) que interactúan para mantenerse unidas en el tiempo (Dworkin, 1993) para varios propósitos y que, para mantenerse juntas, comparten una filosofía organizacional (misión, visión y valores) la cual dicta las creencias, actitudes y comportamientos (García y Dolan, 1997) que se espera sean cumplidos por todos sus miembros. Así, desde la teoría organizacional, las organizaciones tienen como centro neurálgico a las personas, quienes constituyen una comunidad de participación que tiene como objetivo final la búsqueda del bienestar de sus miembros (Sánchez-García, 2016), pero también el impacto positivo sobre el bienestar de la población y el medio ambiente a través de sus acciones. En ese sentido, los centros de investigación a través de su quehacer diario producen conocimiento que se alinea a las prioridades de investigación de su universidad, país, región, etc. cuyo impacto social debe ser ponderado.

Bajo la mirada de la disciplina de la comunicación organizacional se analizan las líneas de investigación de los centros de investigación en comunicación para ponderar el proceso comunicativo que se traduce en conocimiento.

Marco Téorico

El papel de las universidades es crucial para el desarrollo de la cultura, sin embargo, no es posible establecer una correlación directa entre producción del conocimiento con el bienestar social de la población (Bourdieu, 2003). Sin embargo, la vida académica de las universidades fomenta valores culturales como la justicia, la equidad y la búsqueda libre de la verdad, los cuales permean paulatinamente a la sociedad. Históricamente, las universidades han generado deliberaciones que han ayudado a tomar conciencia de temas graves como la violencia en contra de las personas originarias del continente americano, cuestión que Francisco de Vitoria (1989) denunció con ahínco en el seiglo XVI. En efecto, el caso de Francisco de Vitoria (1483 - 1546) es emblemático porque polemizó en el ámbito universitario contra aquellos que situaban a los indios en un estado de servidumbre natural. Deforma más concreta, en elaño 1539 en la Universidad de Salamanca, Francisco de Vitoria (1989) pronunció la relección *Sobre los Indios* donde hace una defensa explicita de los derechos de los indios del recientemente descubierto continente americano. Esta relección respondía a una creciente inquietud producida por las noticias sobre la conducta de los conquistadores, que en su afán de dominio, cometían vejaciones y crímenes abominables en contra de los indios del Nuevo Mundo.

En el siglo XIX las universidades forjarón discusiones sobre otros temas que contradecían el sentido civilizatorio de la cultura, como es el tema de la esclavitud, la discriminación, la explotación, el racismo y la violencia de género. Ciertamente han existido debates sobre cierta complicidad del conocimiento científico generado en las universidades, que lejos de contribuir a una humanización del mundo han beneficiado directamente a la industria armamentista (Horkheimer y Adorno, 2001). La dos grandes guerras del siglo pasado revelan cómo el conocimiento ilustrado produce efectos contradictorios (Lévinas, 1997). La

paradoja radica en que el conocimiento riguroso es un bien en manos de unos pocos, de tal forma, que la tarea de la universidad es generar conocimiento que contribuya al desarrollo democrático de los pueblos (Habermas, 2004).

En el caso de la disciplina de la comunicación habría que decir que su gestación está condicionada por el estudio profesional sobre el impacto de los medios de comunicación de masas. Los estudios de comunicación llevan dentro de sí un sentido profesional que condiciona el tipo de resultados que se desean producir (Bourdieu, 2003). Si bien los estudios en comunicación con llevan un trabajo interdisciplinar, por si mismos están estructurados según la lógica del empirismo que distingue causas y efectos. El diseño dicotómico es un obstáculo para dimensionar a la comunicación dentro de un horizonte más amplio en el tiempo y en el espacio (Debray, 2001).

La disciplina de la comunicación organizacional tiene una mayor carga representativa de su sentido simbólico profesional, pues en el contexto de su desarrollo, las empresas productivas de riqueza se han beneficiado de la carga acumulativa del conocimiento generado en las universidades. Sin embargo, la naturaleza de la comunicación organizacional se sustenta en la dimensión simbólica de los vínculos sociales, al producir, desarrollar y extrapolar las relaciones humanas. La dimensión simbolica está constituída por elementos culturales, sociales, y psicológicos que son objeto de estudio de la comunicación organizacional (Arévalo, 2019). Si bien estos abordajes multifactoriales son empleados para el estudio de estilos de liderazgo y el desarrollo de estrategias (productivas), son elementos claves para la dinamización de la civilización. El potencial de la comunicación organizacional está acotado por un pulsión productiva que le fue instaurada por el contexto de su desarrollo inicial, sin embargo, su fuerza creativa está más allá de un afán estratégico y pragmático. La deconstrucción del liderazgo estratégico de las organizaciones permite crear una comunicación dinámica de la discusión y examen de los resultados del trabjo de investigación (Derrida, 1998). El potencial creativo se ve reflejado en las universidades, concretamente en sus centros de investigación.

Las universidad son organizaciones que requieren de una división de funciones para lograr un conocimiento básico, riguroso y aplicado. Por esta razón existen los centros de investigación para orientar el trabajo de investigadores hacia temáticas específicas y provocar discusiones sobre los resultados.

Bajo el dominio de la estructura de comunicación digital, el trabajo científico se beneficia en la expansión de la difusión de la información y en la posibilidad de unaa colaboración productiva del conocimiento. La llamada sociedad red de la información (Castells, 2002) tiene un mayor sentido dentro del ámbito de la ciencia, pues la forma acotada de las discusiones permite un proceso hacia el consenso de las líneas de investigación.

Por otra parte, la comunicación organizacional digital con su doble nivel de logro, es una ciencia proactiva a nivel ético y político desde una base antropológica y social, al tiempo que modela la participación de las diferentes comunidades de personas involucradas. En sí misma, la comunicación organizacional digital es una construcción de escenarios de interacción en los cuales los proyectos se llevan a cabo y se aclaran. La singularidad de una organización es su capacidad de relación cercana con otras organizaciones en diferentes niveles de comunicación, los cuales se establecen por sus acciones sociales y políticas. Como se dijo, el objetivo de una organización es mantenerse unida a lo largo del tiempo. Sin esta estabilidad, la acción con un significado trascendente no es posible (Dworkin, 1993).

Adicionalmente, la comunicación organizacional es performativa porque representa el presente y construye el futuro. El poder performativo de una organización es la capacidad de realizar lo que dice, de lo que declara y promete. Esta capacidad performativa es lo que permite interactuar con otras comunidades, ya que genera confianza, se vuelve creíble y depositaria de la acción de otros grupos. El término perfomativo asociado con el poder de la comunicación proviene de la teoría del lenguaje de Austin. Para Austin, las declaraciones performativas son aquellas que realizan lo que dicen en el mismo acto enunciativo (1991). Asociado con la comunicación organizacional digital, performativo tiene una dimensión ética y política, porque implica asumir el futuro de la humanidad de manera responsable, y no

solo una organización específica; se trata de la posibilidad de construir una realidad internacional entendida como el "creador del evento" de interacción entre comunidades de personas que puede ir de la mano con un progreso de comunicación (Derrida, 1998, p.17). De esta manera, la comunicación organizacional digital es esencialmente cosmopolita porque en su naturaleza incluye el presente y el futuro de la humanidad.

El análisis de la comunicación organizacional digital se realiza considerando su visión integral con base en el habitus del líder que la gestiona y los capitales que produce a la organización (Arévalo, 2019) con base en la ética de la comunicación que parte de una visión inmunológica (Del Prado, 2018).

Enfoque y/o metodología de abordaje

De acuerdo a la clasificación mundial de las universidades por la organización QS *World University Rankings* 2020, se seleccionaron las 20 mejores universidades del mundo, con el objetivo de describir y analizar las líneas de investigación de sus centros de investigación en comunicación, así como examinar la información pública sobre sus productos de investigación (libros, artículos, ponencias, eventos académicos), para poder analizar su impacto o la contribución del conocimiento en beneficio de la sociedad. El análisis es cuantitativo sobre los datos publicados en las páginas web de las universidades, y es cualitativo sobre la interpretación de las líneas de investigación y su impacto social. Las categorías de análisis para los centros de investigación en comunicación son: líneas de investigación en comunicación; producción del conocimiento; impacto social.

La investigación se llevó a cabo del 4 de noviembre al 4 de diciembre de 2019 y consistió en realizar un análisis de contenido de los sitios web de las 20 universidades líderes a nivel mundial (QS Quacquarelli Symonds, 2019) de manera cuantitativa y cualitativa con las categorías de productividad, temáticas, metodología de investigación, líneas de investigación, sustento teórico e impacto social.

1	Massachusetts Institute of Technology (MIT)	2	
2	Stanford University	1	Center for the Study of Language and Information
3	Harvard University	2	
4	California Institute of Technology	1	Centro de Ciencias de la Información Social
5	University of Oxford	2	
6	ETH Zurich - Swiss Federal Institute of Technology	2	
7	University of Cambridge	2	
8	Imperial College London	1	Inteligencia del lenguaje y la comunicación
9	University of Chicago	1	Center for the study of communication and society
10	UCL	1	Estudios en Ciencias sociales
11	National University of Singapore	2	
12	Princeton University	2	
13	Nanyang Technological University, Singapore	1	Communication &Information
14	EPFL	2	
15	Tsinghua University	1	Comunicación
16	University of Pennsylvania	1	Centro de investigación avanzada en comunicaciónn global
17	Yale University	2	
18	Cornell University	2	
19	Columbia University	2	
20	The University of Edinburgh	1	Centro de Investigación en comunicación humana

Cuadro 1 sobre las 20 mejores universidades del mundo según QS *World University Rankings*. Elaboración propia (2020)

A continuación se presentan el cuadro sobre las líneas de investigación de los institutos de investigación en comunicación.

Universidad	Instituto de Investigación	Líneas de investigación
Massachusetts Institute of Technology (MIT)		
Stanford University	Center for the Study of Language and Information	Centro de Explicación de la Conciencia, Laboratorio de semántica computacional, lenguaje y razonamiento natural, Proyecto LinGo, Laboratorio de psicosemántica.
Harvard University		
California Institute of Technology	Centro de Ciencias de la Información Social	Intimidad, Redes sociales y economías,Publicidad, Repensar los mercados de la electricidad, Economía de la red
University of Oxford		
ETH Zurich – Swiss Federal Institute of Technology		
University of Cambridge		
Imperial College London	Inteligencia del lenguaje y la comunicación	Procesamiento natural del lenguaje, Discurso de argumentación, Análisis del habla, Dominios de aplicación.
University of Chicago	Center for the study of communication and society	Communication, Culture,Interdisciplinary,Journalism,Society,

UCL	Estudios en Ciencias sociales	Ciencias sociales
National University of Singapore		
Princeton University		
Nanyang Technological University, Singapore	Communication &Information	Communication and Informatics Research Laboratory Asia
EPFL		
Tsinghua University	Comunicación	Periodismo y comunicación
University of Pennsylvania	Centro de investigación avanzada en comunicaciónn global	Neurociencia de la comunicación, Estudios de periodismo crítico, Cultura y comunicación, Medios digitales y redes sociales,Comunicación global y comparada, Comunicación de la salud, Efectos de los medios y la comunicación,Instituciones y sistemas de medios, Comunicación política, Comunicación visual
Yale University		
Cornell University		
Columbia University		
The University of Edinburgh	Centro de Investigación en comunicación humana	Procesamiento del lenguaje natural y lingüística computacional, Procesamiento del lenguaje hablado,Diálogo e interacción multimodal. Extracción, recuperación y presentación de información, Teorías computacionales de la cognición humana, Tecnología educativa y asistencial, Informática del diseño e interacción persona-computadora

Cuadro 2 sobre las líneas de investigación de los institutos.. Elaboración propia

Resultados

Los resultados muestran la forma en que los centros de organización están conceptualizando la comunicación organizacional y las relaciones públicas, con una tendencia a la investigación de carácter teórico importante en algunos casos y con una tendencia a la investigación empírica en otros. En suma, el impacto social de la investigación que realizan dichos centros de investigación depende de las temáticas en las que están enfocados y se relaciona con la productividad reportada. Esta investigación presenta varias vertientes a ser abordadas en próximas investigaciones donde se puedan identificar otras categorías que están definiendo de mejor manera este campo de la comunicación a nivel mundial.

La imagen de palabras es una representación sobre la prioridad de los centros de investigación en comunicación.



Imagen de nube de palabras sobre líneas de investigación. Elaboración propia.

La imagen muestra la gran variedad de temás y abordajes, lo que nos habla de un cartarter transdisciplinar de la comunicación.

Conclusiones

La comunicación organizacional tiene en el centro a la esencia de la persona en su naturaleza social. La comunicación organizacional es el vínculo que proyecta en el espacio el arte de sobrevivir en comunidad. Su estudio implica extrapolar su centro a cada una de las diferentes disciplinas que se interrelacionan para crear una dinamización simbólica del conocimiento. La disciplina de la comunicación organizacional es un agente dinamizador de los lazos simbólicos de solidaridad. El trabajo de la disciplina se manifiesta en los centros de investigación de las univesidades, pues es ahí donde se puede obeservar la extrapolación del centro hacia cada una las zonas fronterizas. La rotación del centro permite la evaluación y discusión de los resultados de cada campo del conocimiento. La comunicación organizacional no tiene un solo rostro disciplinar, pero sí mantiene su centro en la dignidad de la persona. La deconstrucción del liderazgo estratégico de las organizaciones permite crear una comunicación dinámica de la discusión y examen de los resultados del trabjo de investigación. La comunidad de personas adquiere su revelación gracias a la participación de las disciplinas en la defensa de la dignidad de la persona y del bienestar de la población.

Referencias

Arévalo, R. (2019). *Comunicación integral para las organizaciones. Liderazgo y creación de valor.* Salamanca: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones

Austin, J. (1991). *Cómo hacer cosas con palabras*. Barcelona: Paidós

Bourdieu, P. (2003). *Cuestiones de Sociología*. Madrid: Ediciones Istmo.

Castells, M. (2002). *La Era de la Información. Vol. I: La Sociedad Red*. México, Distrito Federal: Siglo XXI Editores.

Debray, R. (2001). *Introducción a la mediología*. Barcelona: Paidós

del Prado, R. (2018). *Ética de la comunicación*. Barcelona, España: Gedisa.

de Vitoria, F. (1989). *Doctrina sobre los indios*, traducción de Ramón Hernández Martín. Salamanca, España: Editorial San Esteban.

Derrida, J. (1998). *Ecografías de la televisión*. Buenos Aires: Eudeba.

Dworkin, R. (1993). *Ética privada e igualitarismo político*. Barcelona: Paidós

Garcia S. y Dolan S. (1997). *La Direccion por Valores*. Madrid, España: Editorial Mc. GrawHill.

Habermas, J. (2004). *Historia y crítica de la opinión pública. La transformación estructural de la vida pública.* Barcelona: Gustavo Gili

Horkheimer, M. y Adorno, Th. (2001). Dialéctica de la Ilustración. Fragmentos filosóficos. Madrid: Trotta.

Lévinas, E. (1997). Totalidad e infinito. Ensayo sobre la exterioridad. Salamanca: Sígueme.

Llano, C. (1997). *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*. México: Fondo de Cultura Económica.

QS Quacquarelli Symonds (2019). World University Rankings 2020. Obtenido de: https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2020

Sánchez-García, C. (2016). *Construcción de Comunidad en tiempos posmodernos. Dos polacos en diálogo: Zygmunt Bauman y Karol Wojtyla*. México: Editorial Siglo Veintiuno/ Universidad Anáhuac México.

A diez años del lanzamiento de *Yammer* y *Whastapp* ¿qué podemos decir de la introducción de las redes sociales en la comunicación organizacional interna? Una revisión del abordaje de la literatura anglosajona sobre este tema

Dez anos após o lançamento de Yammer e Whastapp: o que podemos dizer sobre as redes sociais na comunicação organizacional interna? Uma revisão da abordagem da literatura anglo-saxônica neste tópico

Ten years after the launch of Yammer and Whastapp: What can we say about social media on employee communication? A review of the approach of the Anglo-Saxon literature on this topic

Ana Inés Pepe [99]

Mariana Barresi[100]

Mónica Izaguirre[101]

Resumen: En el 2009 se lanzó al mercado Yammer, una red social exclusiva para empresas. Desde esa fecha se han desarrollado muchas plataformas con la misma función, y más allá de estas herramientas específicamente diseñadas para las organizaciones, Facebook ha hecho su adaptación empresarial llamada Workplace y Whastapp es una de las aplicaciones más utilizadas por las organizaciones como medio de comunicación interna. Aún cuando la gestión de estas redes es actualmente una responsabilidad ineludible para los profesionales de la comunicación de Latinoamérica, no se encuentra una masa crítica de publicaciones académicas, en español, sobre el impacto de estas plataformas en la comunicación interna de

[99] Ana Inés Pepe, Universidad Católica del Uruguay, Magíster en Estudios Organizacionales, Uruguay, anpepe@ucu.edu.uy
[100] Mariana Barresi, UADE, Doctora en Comunicación Social, Argentina, marianbarresi@gmail.com
[101] Mónica Izaguirre. Universidad Católica del Uruguay, Magíster en Educación, Uruguay, mizagui@ucu.edu.uy

las organizaciones. Este trabajo consiste en una revisión de artículos en inglés, que ponen el foco en las redes sociales internas, publicados entre 2010 y 2020. Se identifican las características más relevantes de esa literatura y se ofrece a los investigadores latinoamericanos un mapa de temas y hallazgos, para contribuir con el incipiente desarrollo de este campo de investigación en la región.

Palabras Clave: Redes Sociales, Comunicación Organizacional, Comunicación Interna

Abstract: There is no critical mass of spanish Latin American publications about social media impact on employee communication. This document is a review of english paper focused on internal social media, published between 2010 and 2020.

Key words: Internal Social Media, Enterprise Social Media, Employee Communication

Algunos académicos señalan que las redes sociales constituyen la innovación más revolucionaria en la forma de comunicarnos a nivel masivo e interpersonal (Kent y Li, 2020). Ese cambio tan profundo, al momento de elaborar este documento, es aún muy reciente, y por lo tanto, es aún más reciente adopción de las redes sociales como medio de comunicación organizacional.

Lo nuevo del fenómeno hace que los académicos y los profesionales nos hagamos muchas preguntas: ¿facilitan las redes sociales que los integrantes de una organización se conozcan, comuniquen, intercambien información, colaboren, aprendan? ¿contribuyen a fortalecer la identificación y el compromiso con la organización? En esta revisión el objetivo es brindar una aproximación a las investigaciones que se han llevado a cabo en los últimos diez años para dar respuesta a estas preguntas. Entendemos que esta mirada es particularmente necesaria en este año, en el que la pandemia del COVID-19 transformó a millones de integrantes de organizaciones en trabajadores remotos y las redes sociales han cobrado un rol preponderante como medio de comunicación.

Si bien la gestión de las redes sociales actualmente es parte ineludible del

quehacer de todos los profesionales de la comunicación en Latinoamérica, si analizamos las publicaciones académicas latinoamericanas en español nos encontramos que el tema de las redes sociales organizacionales internas prácticamente no ha sido abordado.

Las únicas dos revistas latinoamericanas en español indexadas conjuntamente en Scopus, Scielo, Redalyc y DOAJ, que son Palabra Clave y Signo y Pensamiento, (Roge et al., 2017) no registraron hasta noviembre de 2019 artículos que tengan en su título el término Redes Sociales Internas. Tampoco se encontraron artículos en otras publicaciones de comunicación de consulta habitual en español como Comunicación.info, Comunicación y Sociedad y Revista de Comunicación, Razón y Palabra, Chasqui, Revista Latinoamericana de Comunicación, utilizando también otros descriptores en forma conjunta o individual para la búsqueda (por ejemplo: comunicación interna y comunicación organizacional más redes sociales). El ranking SCJ de revistas latinoamericanas de Negocios, Gerencia y Administración, el otro campo disciplinar en el que se pueden buscar estos temas que conectan comunicación y organizaciones, indica solo dos revistas en español en los primeros diez primeros puestos: Contabilidad y Administración y Cuadernos de Administración. Tampoco en ellas se encontraron artículos con este foco específico.

Los resultados de este tipo de búsquedas en inglés son muy diferentes. Internal Social Media (ISM) y Enterprise Social Media (ESM) ya son términos de búsqueda predefinidos para identificar artículos en publicaciones académicas anglosajonas. Esta revisión se propone empezar a llenar ese vacío de literatura académica en español sobre este tópico y motivar así a que los investigadores latinoamericanos podamos validar o refutar estos hallazgos en nuestros contextos y acumular conocimiento sobre este campo.

Objetivos

El objetivo de este documento es proporcionar un mapa de la literatura anglosajona sobre el dominio “redes

sociales internas", que presenta varios desafíos en su delimitación.

Por un lado, el idioma inglés nos permite realizar varias distinciones que en el idioma español no podemos. En inglés se distingue Social Network, la red de relaciones que constituyen las personas, de Social Media, las plataformas como Facebook, Twitter, Linkeding, Instagram, Whatsapp. En inglés también es posible distinguir entre Internal Social Media (ISM), que abarca a todas las plataformas que se utilizan para conectar personas en la organización, y esto puede incluir tanto redes públicas como las ya nombradas, de Enterprise Social Media (ESM), las redes en las que solo pueden participar los integrantes de una organización como Yammer, Teams, Workplace (Men, O'Neil y Ewing, 2020).

Caracterización del estudio y metodología de abordaje.

Considerando las dificultades en la precisión del dominio, señaladas en el apartado anterior, y dado que realizar una revisión exhaustiva implica realizar búsquedas con múltiples combinaciones de palabras clave (social media y organizational communication, employee communication, business communication, internal communication, o social network systems, corporate social media, además de buscar combinaciones con los nombres específicos de las redes sociales) lo que arrojaban varios miles de resultados en los diferentes buscadores, se definió acotar la búsqueda a los artículos con ISM o ESM en el título en la base Scopus entre el 2010 y el 2020, lo que arrojó 140 resultados. Se eligió Scopus por ser la base con mayor cantidad de publicaciones arbitradas anglosajonas (Kulkami et al, 2009; Osca-Lluch et al., 2013; Martín-Martin et al 2018).

El corte temporal se definió considerando que Yammer, la primera plataforma diseñada para funcionar como una red social interna, se fundó en 2008 y se autodenominó "the enterprise social network" ("Yammer co fundada por David Sacks",s.f.). Por su parte Whatsapp, una de las redes que más se utiliza actualmente como medio de comunicación interna en las organizaciones, fue lanzada en 2009. Para el 2015, mitad del período de búsqueda, esta plataforma tenía más de

900 millones de usuarios activos por mes ("Whatsapp no para de crecer", 2015).

El abordaje elegido para este trabajo es el de una revisión morfológica (Veeravalli y Vijayalakshmi, 2019) que ofrezca un mapa sobre la literatura anglosajona encontrada en este dominio con el que buscamos responder a la pregunta ¿cuáles son los temas investigados en relación al uso de redes sociales en las organizaciones y cuáles han sido los principales hallazgos?

Para realizar esta clasificación se identificaron los años de publicación de estos artículos, las publicaciones en las que aparecían y los temas que abordaban. Se complementó con lecturas de revisiones de la temática y análisis de las perspectivas de campo y se realizó una búsqueda en Public Relations Review (PRR), por considerar que es la revista perteneciente al primer cuartil del campo relaciones públicas mejor rankeada por SCJ, y en Academy of Management Annals (AOMA), la publicación que ocupa el primer puesto en los rankings globales de publicaciones del campo Negocios, Gerencia y Administración. Ambas búsquedas con los términos ISM y ESM entre el 2010 y el 2020, en este caso en el campo "texto completo" para poder recuperar todas las menciones a este tema en esas publicaciones que lideran los campos de la comunicación y la gestión organizacional. Estas búsquedas arrojaron cuatro resultados en el caso de PRR (Thelen, 2020, Men, O'Neil y Ewing, 2020, Kent y Li, 2018 y Sievert y Scholz, 2017) y un resultado en el caso de AOMA (Leonardi y Vaast, 2017).

Resultados, reflexiones y conclusiones

En primer lugar cabe aclarar que no fue posible relevar una definición concreta y consensuada de ISM o de ESM en la literatura revisada. Específicamente encontramos que uno de los artículos más citados en este dominio, el de Leonardi et al., (2013), se refiere a ESM como a las plataformas basadas en internet que permiten a los trabajadores i) la mensajería instantánea ii) la interacción entre dos o más integrantes de una organización a través de la publicación on line de textos, imágenes, audio y video, ya sea a través de un "muro", feed o blog en el que se pueden dejar likes y comentarios iii) la elaboración

conjunta de documentos y el intercambio de información y archivos para desarrollar una tarea, un producto o un proyecto asignados por la organización a individuos o equipos.

¿ISM o ESM?

El resultado que salta a la vista en esta revisión es que la gran mayoría de los artículos de este tema se encuentran bajo la denominación ESM (92%) y no pertenecen a publicaciones con foco en la comunicación organizacional, las relaciones públicas o la administración, sino a publicaciones con foco en la tecnología, la computación y los sistemas de información. [Insertar gráficos 1, 2 y 3]

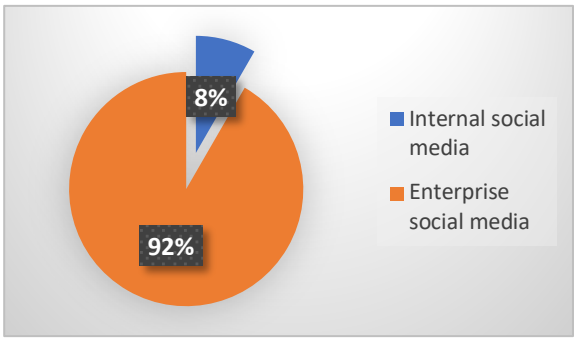


Gráfico 1: Denominación más utilizada. Elaboración propia.

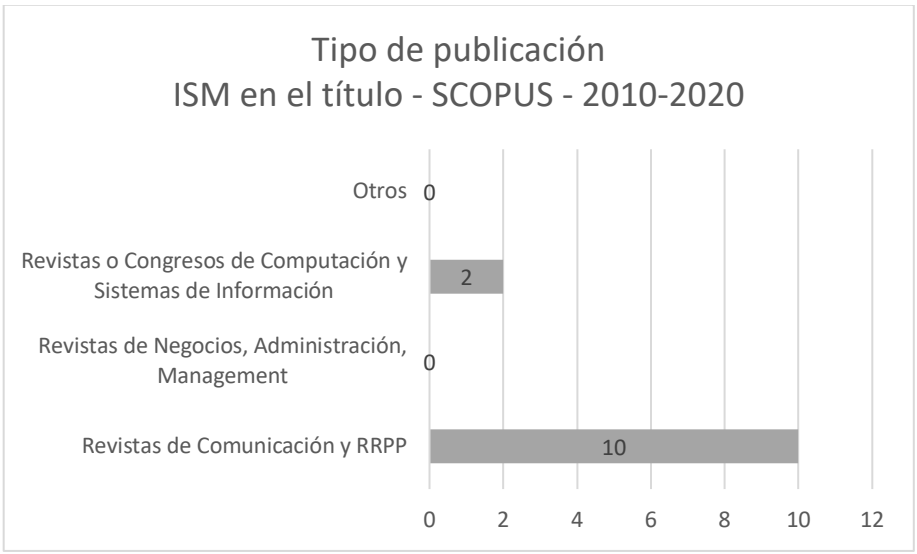


Gráfico 2- Temáticas de las revistas en las que se encuentran los artículos revisados que utilizan la denominación *Internal Social Media*. Elaboración propia.

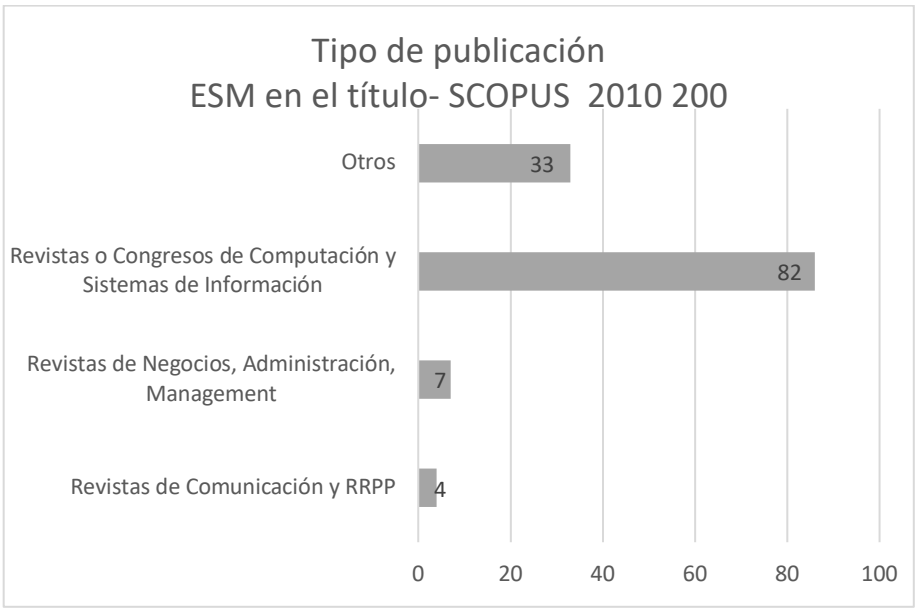


Gráfico 3- Temáticas de las revistas en las que se encuentran los artículos revisados que utilizan la denominación *Enterprise Social Media*. Elaboración propia.

Considerando que las empresas pioneras en ofrecer estas plataformas se autodenominaron *enterprise social media* y que los responsables de IT tienen un rol protagónico en estas implementaciones, se entiende que ESM sea el término más utilizado y que las publicaciones de este campo estén muy interesadas en publicar artículos que intentan encontrar facilitadores para la adopción de estas plataformas e indicadores que den cuenta de su eficacia para el aumento de la productividad de personas y equipos y el desarrollo de proyectos y productos.

Por el contrario, es llamativa la muy baja presencia de artículos enfocados en ESM o ISM, no solo en publicaciones vinculadas a la comunicación organizacional, sino también al *management* y los negocios, teniendo en cuenta, por ejemplo, que algunos reportes han indicado que para el 2019 el mercado global de las ESM ascendía a ocho billones de dólares ("*IT y Telecom and Healthcare Expected to be the Most Attractive Industries to Deploy Enterprise Social Networks and Online Communities in the Coming Years*", 2018; *Enterprise Social Software Market*, 2019)

Si analizamos los años de publicación podemos ver que, si bien nuestro corte temporal llega hasta el 2010, claramente es a partir del 2015 cuando se ve una explosión de publicaciones sobre este tópico, seguramente porque fue necesario que pasase cierto tiempo de implementación de estas plataformas para despertar el interés de los investigadores y tener casos relevantes. Justamente la literatura sobre este tema, en *journals* vinculados a la comunicación y las relaciones públicas, empieza a crecer a partir de esa fecha y es pertinente señalar que en este caso el dominio predominante es *Internal Social Media*. Queda registrado en estas publicaciones que está en incipiente construcción la mirada teórica sobre las redes sociales y la discusión académica sobre el fenómeno desde las relaciones públicas (Kent y Li, 2020). [Insertar gráfico 4]

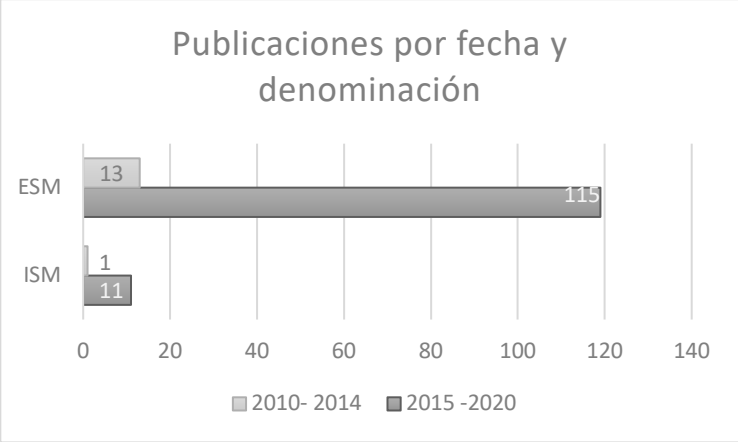


Gráfico 4 – Publicaciones del 2010 al 2014 y de 2015 al 2020 del buscador SCOPUS con ISM y ESM en el título. Elaboración propia.

Temáticas investigadas

En esta revisión observamos que se ha estudiado primordialmente cómo facilitar la adopción de las redes sociales internas y cómo estas contribuyen con la gestión del conocimiento. Otros temas que aparecen como focos de interés de un buen número de artículos son los vinculados a la productividad, entre los que se encuentran los estudios preocupados por agilidad, desempeño y *cyberslacking,* que consiste en el uso de las redes sociales para propósitos no laborales en horario de trabajo. La relación entre las redes sociales *off line* o las *social network* y las redes *on line* o *las social media* aparece también en

una serie de artículos que analizan cómo se influyen mutuamente y cómo estas plataformas intervienen en la construcción de capital social. La contribución de las redes sociales al trabajo de los equipos, especialmente de los denominados equipos virtuales y equipos dispersos, también es otro foco de atención. Y finalmente aparecen una serie de artículos en mucha menor proporción que se han enfocado en variedad de temas como el compromiso (a veces denominado *commitment* y otras *employee engagement*), participación, colaboración, satisfacción e identificación de los empleados. Si bien de una u otra manera todos los artículos se refieren a la comunicación, solo encontramos tres artículos que hacen explícito su foco en este aspecto desde el título. [Insertar Tabla 1]

Tabla 1- Tópicos estudiados	
Implementación de redes sociales internas	
Adopción, apropiación, uso, facilitadores, obstáculos	(Bala et al., 2015; Chen et al., 2015; Massey y Hsieh, 2016; Madsen, 2017; Peter, 2017; Peter, 2018; Peter et al., 2019; Bala et al., 2018; Calero et al., 2018; Chen et al., 2019; Engler y Alpar, 2018; Fu et al., 2019; Laitinen y Sivunen, 2020)
Uso de redes sociales para ocio en horario de trabajo *(Cyberslacking)*	(Riemer et al, 2012; Van Osch et al., 2016; Tanner y Gamieldien, 2017; Yasse y Husin, 2017; Van Osch, y Yi-Chuan, 2017; Wood y Grant, 2017; Sun et al., 2019; KS y AK, 2020; Luqman et al., 2020; Sun et al., 2020; Sun et al., 2020-, Sun et al.,2020)
Impacto de las redes sociales en:	

Conocimiento *(knowledge)*	(Risius y Beck, 2014; Rode, 2015; Rode,2016; Kwahk y Park, 2016; O'Leary, 2016; Oguz y Singh, 2017; Soto-Acosta et al., 2017; Chen y Kuo, 2017; Trier et al., 2017; Bolisani y Scarso, 2018; Charki, et al., 2018; Filstad, Simeonova y Visser, 2018; Namisango, Kafuko y Byomire, 2019; Pee, 2018; Qi y Chau, 2018, Sun, et al., 2019; Pee 2019; Haugsbakken,2019; Sun, Wang y Jeyaraj; 2020)
Equipos, tarea de equipos, equipos dispersos y equipos virtuales *(team, team performance, virtual team, dispersed team)*	(Suh y Bock, 2015; Van Osch y Steinfield, 2016; Van Osch et al.,, 2016; Dürr et al., 2016; Osch, Steinfield y Zhao, 2016; Cummings y Dennis, 2018; Stray et al., 2019)
Agilidad del empleado *(employee agility)*	(Wang et al., 2016; Cai et al., 2018; Liu y Cai, 2018; Pitafi et al., 2019; Pitafi et al., 2020; Wei, et al., 2020)
Capital social (*social capital y social network)*	(Risius, 2014; Van Osch et al., 2018; Van Osch y Steinfield, 2018; Chen et al. 2019; Fu et al., 2019; Kim y Kane, 2019)
Compromiso del empleado *(employee engagement)*	Sharma y Bhatnagar, 2016 Sankaran et al. 2017 Sievert y Scholz, 2017 Men, et al., 2020
Innovación *(Innovation)*	Patroni et al., 2016, Rahman y Singh, 2018 Mpandare y Li, 2020,
Comunicación *(communication)*	Gibbs et al.,2015,

	Van Osch et al., 2015 Madsen, 2018
Desempeño laboral *(Job performance)*	Alahmad, et al., 2018 Deng et al. 2018, Chen et al. 2019, Lu y Pan, 2019
Desempeño del empleado *(Employee performance)*	Pitafi et al., 2018, Dittes y Smolnik, 2019
Socialización *(socialization)*	Gonzalez et al., 2013, Leidner et al., 2018
Rotación *(turn over intention)*	Yingjie et al.,, 2019 Moqbel et al., 2020
Colaboración *(Colaboration)*	Dyrby et al., 2014, Van Osch et al.,2015
Satisfacción con el trabajo *(Job satisfaction)*	Alahmad et al., 2018 Fu et al.,2019
Sobrecarga laboral *(Overload)*	Chen et al., 2018 Chen y Wei, 2019
Apendizaje *(Learning)*	Michel et al., 2018 Qi y Chau, 2016, Sun et al.,2020
Voz del empleado *(employee voice)*	Madsen, 2019
Compromiso *(commitment)*	Gonzalez et al., 2013
Entrenamiento en el cargo *(job training)*	Haga et al., 2019
Desempeño del negocio *(business performance)*	Carr, 2016
Desempeño en la tarea *(task performance)*	Suh y Bock, 2015
Liderazgo transformacional *(trasformational leadership)*	Peter, 2018
Desarrollo de relaciones (relationship cultivation)	Men, O'Neil y Ewing, 2020

Satisfacción del empleado *(Employee satisfaction)*	Liang et al.,2020
Impacto en las redes sociales de:	
Compromiso del empleado *(employee engagement)*	Gode, Johansen y Thomsen, 2019
Presión de pares *(peer pressure)*	Brzozowski et al.,2009
identidad organizacional *(organizational identity)*	Madsen, 2016
Auto censura (*self-censorship*)	Madsen y Verhoeven, 2016
Participación *(participation)*	Madsen,2018
Cultura nacional y organizacional *(national y organizational culture)*	Oguz y Singh, 2017
Ideas del empleado (*employee ideation()*	Gode, 2019
Incentivos financieros *(finantial incentives)*	**Kettles et al.,2017**
Grupos de trabajo *(work groups)*	Chan et al., 2020
Prácticas de recursos humanos *(human resources practices)*	Offong y Costello, 2017

Principales hallazgos

En primer lugar, corresponde señalar que las investigaciones encontraron diferentes niveles de involucramiento de los empleados con las redes sociales internas que se pueden categorizar en consumir, contribuir y crear. Los consumidores miran, escuchan, descargan contenidos, responden encuestas y juegan, los contribuyentes comentan materiales de otros, lo califican, comparten y participan de conversaciones, los creadores escriben, producen y publican lo que los otros consumen (Men et al., 2020).

En segundo lugar, cabe destacar que los hallazgos hasta el momento no son generalizables. Los investigadores son muy cuidadosos en puntualizar que no todas las plataformas producen los mismos impactos y que no todos los integrantes de una organización las adoptan de la misma manera. Es decir, las investigaciones

evidencian que una misma plataforma puede tener diferentes impactos en diferentes organizaciones y equipos, y que diferentes plataformas pueden tener diferentes impactos en una misma organización o equipo (Mukherjee y Natrajan, 2019; Veeravalli y Vijayalakshmi, 2019; Lee y lee, 2020).

¿Qué ocasionan estas diferencias? Muchos factores. A nivel organizacional: el liderazgo, la estrategia, la cultura y las políticas de recursos humanos, pueden facilitar u obstaculizar la adopción de redes sociales para la comunicación interna. Si los líderes de la organización las adoptan activamente y dan señales de que su uso es considerado estratégico, si los sistemas y procesos recompensan a los empleados por su uso activo, si compartir conocimiento, colaborar, innovar y manifestar disensos son conductas ya instaladas en la cultura organizacional, entonces se puede augurar una adopción fluida. A nivel individual y grupal: la tecnología elegida, las competencias en el manejo de esta, la cantidad de compañeros de trabajo que las utilizan y cómo lo hacen, los beneficios que se pueden obtener al utilizarlas y el tipo de tarea desarrollada, motivan o desmotivan su adopción. Para ilustrar estos factores pongamos por ejemplo que trabajamos en una organización que implementa una de estas plataformas. Si ya somos competentes en el uso de redes sociales, si la plataforma es amigable, facilita el trabajo en equipo para desarrollar un proyecto, permite el acceso a información, agiliza procesos de trabajo, ayuda a crear una red de contactos, permite mostrar todo lo que hacemos y mejorar nuestra reputación interna, el jefe nos felicita por lo que posteamos, los compañeros nos ponen *likes*, pues es altamente probable que adoptemos esta plataforma y es altamente improbable si ninguna o muy pocas de estas cosas suceden. El comportamiento de los líderes y la presión social son dos factores que tienen una gran importancia, ya que pueden ser factores de autocensura e importantes barreras para la adopción. (Brzozowski et al.,2009; Bala et al., 2015; Chen et al., 2015; Massey y Hsieh, 2016; Madsen, 2016; Madsen y Verhoeven, 2016, Madsen, 2017; Peter, 2017; Oguz y Singh, 2017; Verheyden, 2017; Peter, 2018; Bala et al., 2018; Calero et al., 2018; Engler y Alpar, 2018; Chen et al., 2019; Peter et al., 2019; Fu et al., 2019; Laitinen y Sivunen, 2020;

Offong y Costello, 2017; Werling, 2020; Wang, 2020; Gode et al., 2019; Sun, et al., 2020; Madsen, 2020).

El impacto positivo de las redes sociales para el desarrollo de productos y de proyectos, para la resolución de problemas y para el intercambio de información, está influido por factores organizacionales preexistentes a la implementación de las redes. Si se implementan estas plataformas en una organización con buen clima, en la que ya existen lazos fuertes entre los integrantes, con altos niveles de satisfacción de los empleados, las redes sociales refuerzan todo lo ya existente (Sievert y Scholz, 2017; Mukherjee y Natrajan, 2019; Gode et al., 2019).

Con respecto al impacto en la productividad, los resultados tampoco son absolutos. Algunos tipos de redes favorecen la productividad de algunos tipos de equipos, tareas y proyectos. Es posible encontrar una serie de artículos dedicados a investigar la baja de la productividad debido al uso personal de redes sociales en el trabajo (entretenimiento, compras, conversaciones personales), el denominado *cyberslacking*. Sin embargo, algunas de estas investigaciones concluyen que en el caso de trabajadores del conocimiento, que dedican a su trabajo muchas más horas de las establecidas por contrato, este tipo de uso no baja su productividad (Riemer et al., 2012; Van Osch et al., 2016; Wang et al., 2016; Tanner y Gamieldien, 2017; Yasse y Husin, 2017; Van Osch, y Yi-Chuan, 2017; Wood y Grant, 2017; Cai et al., 2018; Liu y Cai, 2018; Pitafi et al., 2019; Sun et al., 2019; Vithayathil et al. , 2020; Wei et al., 2020; KS y AK, 2020; Luqman et al., 2020; Sun et al., 2020; Sun et al., 2020; Sun et al.,2020; Pitafi et al., 2020).

Por su parte, las investigaciones sobre campañas de comunicación interna llevadas a cabo a través de redes sociales, demostraron que pueden ser tan efectivas como otros canales para el cambio de opinión, actitud y comportamiento de los empleados. Una vez más el nivel de efectividad dependerá del tipo contenido y de factores como las competencias o la edad, que afectan el uso que se le da a estas redes (Fabre, 2015; Ruck et al., 2017; Ewing et al., 2019)

Uno de los cambios más significativos que han traído las redes sociales es que han vuelto visibles actividades, interacciones y relaciones que antes eran invisibles. Registramos y hacemos públicas situaciones que antes pasaban desapercibidas, tanto para compañeros de trabajo del mismo nivel jerárquico, como para un nivel inferior o superior, y también quedan visibles en muchos casos para *stakeholders* externos a la organización. Ahora es posible visualizar las *social network* en las *social media*, es decir, podemos ver quién hace qué, quién es amigo de quién, quién le comenta qué a quién. Es común que las divisiones en departamentos y oficinas o incluso en cubículos contiguos impidan que sepamos en qué está trabajando nuestro colega, sobre qué temas sabe, qué opina de política, cómo es su vida personal y con quién se relaciona en nuestra organización. Las redes sociales dejan un registro de todo eso a la vista de todos (Leonardi et al., 2013, 2015).

A partir de esta visibilidad la literatura encontrada plantea una serie de dilemas que enfrentan los integrantes de organizaciones. Algunas investigaciones apuntan que mostrar todo lo que se hace, que inicialmente solo sucedía con la vida personal, ahora también es un comportamiento que se da con la vida laboral. Se trabaja para alimentar *Twitter* y *Linkedin* de contenido, dicen algunos autores que se trabaja en voz alta, *work out loud* (WOL) (Sergi y Bonneau, 2016). A los integrantes de las organizaciones esto les permite posicionarse en comunidades de práctica, entrar en contacto con otros profesionales y por lo tanto acceder a oportunidades, a las que tal vez sin las redes sociales no hubiesen accedido. Las organizaciones a las que pertenecen los integrantes que activamente muestran en redes sociales todo lo que hacen se benefician muchas veces con esta exposición y la estimulan (Van Osch et al., 2018; Van Osch y Steinfield, 2018; Verheyden y Cardon, 2018; Trivedi y Trivedi, 2018; Thelen, 2020; Sun et al., 2020; Cassinger y Thelander, 2020; Wæraas y Dahle, 2020;).

Pero no todo es color de rosa en el mundo WOL. Muchos empleados se sienten sobre cargados porque alimentar las redes se suma a sus tareas y se sienten presionados por sus jefes y sus pares a

tener que hacerlo (Chen et al., 2018; Chen y Wei, 2019) ¿Qué pasa con las actividades que se comparten en redes sociales abiertas, las imágenes que se publican, las ideas y opiniones que se expresan y que no están necesariamente vinculadas con el trabajo? Pues los compañeros, los jefes, los clientes y los futuros empleadores también las ven. A los empleados se les genera lo que se ha denominado "colapso de contexto", porque cuando postean contenidos en redes sociales, estos mensajes les llegan a unos destinatarios para los que no fueron intencionalmente creados. Sienten que sacrifican su privacidad y se ven expuestos ante contactos que no son sus familiares y amigos. Se les genera el dilema de ¿qué cara mostrar? Quizás no querías que tu jefe conociera tus opiniones sobre ciertos temas, quizás no querías que te viera en aquella playa o en esa fiesta, pero ahí tienes su solicitud de amistad (Leonardi et al., 2013).

Para las organizaciones también es problemática esta situación. Así como muchas veces esta exposición de sus integrantes las favorece, también puede perjudicarla. Las investigaciones muestran que los mensajes que publican en redes sociales los empleados de una organización tienen un alto nivel de credibilidad para los públicos externos. La cara luminosa de este fenómeno es que cuando los empleados se vuelven voceros o defensores de sus lugares de trabajo esto tiene un impacto muy positivo en la reputación empresarial. La cara oscura es que también son muy creíbles cuando hablan mal, y pueden perjudicar seriamente la reputación (Van Osch et al., 2018; Verheyden y Cardon, 2018; Van Osch y Steinfield, 2018; Trivedi y Trivedi, 2018; Wæraas y Dahle, 2020; Thelen, 2020; Sun et al., 2020; Cassinger y Thelander, 2020).

Estos dilemas están vinculados al derecho a la privacidad, aún muy discutido. ¿Puede obligar la organización a compartir contenidos en redes sociales? ¿Puede vigilar el uso que hacen sus integrantes de las redes en horario laboral? ¿Pueden las organizaciones hacer análisis de los contenidos de las redes sociales de los potenciales o actuales empleados y definir con esa base su contratación o su desvinculación? (Trivedi y Trivedi, 2018; Offong y Costello, 2017)

Conclusión

Nos imaginamos que la pregunta clave que se hacen los lectores al finalizar esta revisión es, en definitiva, ¿han contribuido las redes sociales a mejorar la comunicación interna de las organizaciones? La respuesta es que las redes sociales tienen toda la capacidad para hacerlo. Sin dudas pueden facilitar la comunicación entre áreas, entre equipos, entre trabajadores dispersos geográficamente. Pueden favorecer el intercambio de información, la colaboración, la participación, el aprendizaje, la innovación. Pueden aumentar la productividad, desarrollar el capital social, fortalecer la identificación y el compromiso. Pueden. No siempre lo hacen. Depende de los líderes, de las políticas, de la cultura y de características específicas de cada organización, así como de características específicas de las plataformas, tareas, equipos y personas, que todas las potencialidades de las redes sociales se desarrollen (Huang, et al., 2013; Leonardi et al.,2013; Kane, 2015; Veeravalli y Vijayalakshmi, 2019 ; Kent, y Li, 2020).

Ese desarrollo, que puede ser muy beneficioso, también puede presentar altos riesgos. Puede poner en riesgo la reputación para las organizaciones, la salud y la privacidad de sus integrantes. Seguramente seguirá siendo tema de análisis la demolición de algunas paredes que nos dejan expuestos a la vista de nuestros compañeros, jefes y clientes, a veces por propia voluntad, a veces por ingenuidad, a veces a instancias de los líderes o de los profesionales de la comunicación.

Limitaciones y futuras investigaciones

Sin dudas el tema es vasto y tiene múltiples ramificaciones. Futuras revisiones podrán abarcar otras bases y criterios de búsqueda más amplios, o por el contrario, realizar revisiones que permitan profundizar en aspectos específicos. Ambas estrategias serán válidas para conocer aún más sobre el impacto de las redes internas en las organizaciones y servir de base para investigaciones aplicadas en la región. La disciplina de la comunicación organizacional y las relaciones públicas se está debiendo una mayor iniciativa investigadora en este tema, en el que los profesionales y

académicos vinculados a la tecnología están marcando la agenda.

Referencias

Alahmad, R., Pierce, C., Carter, M., y Robert, L. (2018). The impact of enterprise social media identity on job performance and job satisfaction. Paper presented at the Americas Conference on Information Systems 2018: Digital Disruption, AMCIS 2018, Recuperado de www.scopus.com

Alimam, M., Bertin, E., y Crespi, N. (2017). ITIL perspective on enterprise social media. International Journal of Information Management, 37(4), 317-326. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2017.03.005

Archer-Brown, C., y Kietzmann, J. (2018). Strategic knowledge management and enterprise social media. Journal of Knowledge Management, 22(6), 1288-1309. doi:10.1108/JKM-08-2017-0359

Averkiadi, E., Van Osch, W. y Liang, Y. (2020). Investigating linguistic indicators of generative content in enterprise social media. En F. F. H. Nah y K. Siau (eds.) HCI in Business, Government and Organizations (pp.298-306). Suiza: Springer. doi: 10.1007/978-3-030-50341-3_23. 2020

Bala, H., Massey, A. P., y Hsieh, C. J. (2016). A multimethod study of enterprise social media implementation and use: Mitigating the gap between theory and practice. Journal of Organizational and End User Computing, 28(3), 141-162. doi:10.4018/JOEUC.2016070109

Bala, H., Massey, A. P., Rajanayakam, J., y Hsieh, C. J. (2015). Challenges and outcomes of enterprise social media implementation: Insights de cummins, inc. Paper presented at the Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, , 2015-March 1839-1848. doi:10.1109/HICSS.2015.222 Recuperado de www.scopus.com

Bolisani, E., y Scarso, E. (2018). Enterprise social media: A knowledge-based taxonomy. Paper presented at the Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning, ICICKM, 2018-November 22-29. Recuperado de www.scopus.com

Braun, S., Kunzmann, C., y Schmidt, A. P. (2012). Semantic people tagging and ontology maturing: An enterprise social media approach to competence management. International Journal of

Knowledge and Learning, 8(1-2), 86-111. doi:10.1504/IJKL.2012.047555

Brzozowski, M. J. (2009). WaterCooler: Exploring an organization through enterprise social media. Paper presented at the GROUP'09 - Proceedings of the 2009 ACM SIGCHI International Conference on Supporting Group Work, 219-228. doi:10.1145/1531674.1531706 Recuperado de www.scopus.com

Brzozowski, M. J., Sandholm, T., y Hogg, T. (2009). Effects of feedback and peer pressure on contributions to enterprise social media. Paper presented at the GROUP'09 - Proceedings of the 2009 ACM SIGCHI International Conference on Supporting Group Work, 61-70. doi:10.1145/1531674.1531684 Recuperado de www.scopus.com

Bulgurcu, B., Van Osch, W., y Kane, G. C. (2018). The rise of the promoters: User classes and contribution patterns in enterprise social media. Journal of Management Information Systems, 35(2), 610-646.
doi:10.1080/07421222.2018.1451960

Cai, Z., Huang, Q., Liu, H., y Wang, X. (2018). Improving the agility of employees through enterprise social media: The mediating role of psychological conditions. International Journal of Information Management, 38(1), 52-63. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2017.09.001

Calero Valdez, A., Brell, J., Schaar, A. K., y Ziefle, M. (2018). The diversity of why: A meta-analytical study of usage motivation in enterprise social networks. Universal Access in the Information Society, 17(3), 549-566. doi:10.1007/s10209-017-0561-9

Cardon, P. W. y Marshall, B. (2015).The Hype and Reality of Social Media Use for Work Collaboration and Team Communication. International Journal of Business Communication, 52 (3), 273–293. doi: 10.1177/2329488414525446

Carr, P. (2016). Whole enterprise social media for business performance. Phantom ex machina: Digital disruption's role in business model transformation (pp. 25-35) doi:10.1007/978-3-319-44468-0_2
Recuperado de www.scopus.com

Cassinger, C. y Thelander, O. (2020). Voicing the organization on Instagram: Towards aperformative understanding of employee voice. Public Relations Inquiry, 9(2), 195–212. doi: 10.1177/2046147X20920820

Chan, J., Guo, Y., y Jeong, C. Y. (2020). The role of workgroups on user participation on enterprise social media.

Paper presented at the 40th International Conference on Information Systems, ICIS 2019, Recuperado de www.scopus.com

Charki, M., Boukef, N., Soror, A., y Sharara, H. (2018). What drives knowledge contribution on enterprise social media? Paper presented at the International Conference on Information Systems 2018, ICIS 2018, Recuperado de www.scopus.com

Chen, P. y Kuo, S. (2017). Innovation resistance and strategic implications of enterprise social media websites in taiwan through knowledge sharing perspective. Technological Forecasting and Social Change, 118, 55-69. doi:10.1016/j.techfore.2017.02.002

Chen, X., Huang, Q., y Davison, R. M. (2015). The impact of technology support for contextualization and media system dependency on enterprise social media use. Paper presented at the 2015 Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2015, Recuperado de www.scopus.com

Chen, X., y Wei, S. (2019). Enterprise social media use and overload: A curvilinear relationship. Journal of Information Technology, 34(1), 22-38. doi:10.1177/0268396218802728

Chen, X., Wei, S., Davison, R. M., y Rice, R. E. (2019). How do enterprise social media affordances affect social network ties and job performance? Information Technology and People, 33(1), 361-388. doi:10.1108/ITP-11-2017-0408

Chen, X., Wei, S., Sun, C., y Liu, Y. (2019). How technology support for contextualization affects enterprise social media use: A media system dependency perspective. IEEE Transactions on Professional Communication, doi:10.1109/TPC.2019.2906440

Chen, X., Wei, S., y Yin, P. (2018). The impact of enterprise social media use on overload: The moderating role of communication visibility. Paper presented at the Proceedings of the 22nd Pacific Asia Conference on Information Systems - Opportunities and Challenges for the Digitized Society: Are we Ready?, PACIS 2018, Recuperado de www.scopus.com

Cummings, J., y Dennis, A. R. (2018). Virtual first impressions matter: The effect of enterprise social networking sites on impression formation in virtual teams. MIS Quarterly: Management Information Systems, 42(3), 697-718. doi:10.25300/MISQ/2018/13202

Deng, M., Ding, G., Liu, H., y Huang, Q. (2018). Effects of ESM usage on job performance through task structure: The moderating role of team diversity. Paper presented at the ICIS 2017: Transforming Society with Digital Innovation, Recuperado de www.scopus.com

Deng, M., Liu, H., Huang, Q., y Ding, G. (2020). Effects of enterprise social media usage on task performance through perceived task structure: The moderating role of perceived team diversity. Information Technology and People, doi:10.1108/ITP-01-2019-0014

Di Tommaso, G., Gatti, M., Iannotta, M., Mehra, A., Stilo, G., y Velardi, P. (2020). Gender, rank, and social networks on an enterprise social media platform. Social Networks, 62, 58-67. doi:10.1016/j.socnet.2020.02.007

Dittes, S., y Smolnik, S. (2019). Towards a digital work environment: The influence of collaboration and networking on employee performance within an enterprise social media platform. Journal of Business Economics, 89(8-9), 1215-1243. doi:10.1007/s11573-019-00951-4

Dittes, S., y Smolnik, S. (2017). Why are we doing this again? towards uncovering the outcome perspective of enterprise social software use. Paper presented at the Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems, ECIS 2017, 3167-3180. Recuperado de www.scopus.com

Doumit, N., Huet, G., y Fortin, C. (2013). The role of enterprise social media in the development of aerospace industry best practices doi:10.1007/978-3-642-41501-2_36 Recuperado de www.scopus.com

Dürr, S., Oehlhorn, C., Maier, C., y Laumer, S. (2016). A literature review on enterprise social media collaboration in virtual teams: Challenges, determinants, implications and impacts. Paper presented at the SIGMIS-CPR 2016 - Proceedings of the 2016 ACM SIGMIS Conference on Computers and People Research, 113-122. doi:10.1145/2890602.2890611 Recuperado de www.scopus.com

Dyrby, S., Jensen, T. B., y Avital, M. (2014). Enterprise social media at work: Weaving the social fabric of collaboration. 35th International Conference on Information Systems "Building a Better World through Information Systems", ICIS 2014, Recuperado de www.scopus.com

Engler, T. H. y Alpar, P. (2018). Contribution and consumption of content in enterprise social media. Information Systems Management, 35(1), 2–14. doi:10.1080/10580530.2017.1416935

Enterprise Social Networks and Online Communities in the Coming Years (2019) Enterprise Social Software Market (https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/enterprise-social-software-market 568.html#:~:text=across%20all%20departments.-,MarketsandMarkets%20forecasts%20the%20Enterprise%20Social%20Software%20market%20to%20grow%20de,11.3%25%20de%202014%20to%202019.

Ewing, M, Men, R. L. y O'Neil, J. (2019). Using Social Media to Engage Employees: Insights de Internal Communication Managers. International Journal of Strategic Communication, 13(2), 110–132. doi: 10.1080/1553118X.2019.1575830

Fabre, M. (2015). Use of Social Media for Internal Communication: A Case Study in a Government Organisation. En S. Nepal, C. Paris y D. Georgakopoulos (eds.), Social Media for Government Services (pp. 5–74). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-27237-5_3

Filstad, C., Simeonova, B., y Visser, M. (2018). Crossing power and knowledge boundaries in learning and knowledge sharing: The role of ESM. Learning Organization, 25(3), 159-168. doi:10.1108/TLO-02-2017-0024

Fu, J., Sawang, S., y Sun, Y. (2019). Enterprise social media adoption: Its impact on social capital in work and job satisfaction. Sustainability (Switzerland), 11(16) doi:10.73390/su11164453

Fu, J., Shang, R. -., Jeyaraj, A., Sun, Y., y Hu, F. (2019). Interaction between task characteristics and technology affordances: Task-technology fit and enterprise social media usage. Journal of Enterprise Information Management, 33(1), 1-22. doi:10.1108/JEIM-04-2019-0105

Gibbs, J. L., Eisenberg, J., Rozaidi, N. A., y Gryaznova, A. (2015). The "megapozitiv" role of enterprise social media in enabling cross-boundary communication in a distributed russian organization. American Behavioral Scientist, 59(1), 75-102. doi:10.1177/0002764214540511

Gode, H. E., Johansen, W. y Thomsen, C. (2019). Employee engagement in

generating ideas on internal social media: A matter of meaningfulness, safety and availability. Corporate Communications, 25(2), 263–280. doi:10.1108/CCIJ-03-2019-0024

Gode, H. E. (2019). Employee ideation on internal social media: Addressing uncertainty through dialogue strategies. International Journal of Strategic Communication, 13(5), 385-403. doi:10.1080/1553118X.2019.1654481

Gonzalez, E. S., Leidner, D. E., Riemenschneider, C., y Koch, H. (2013). The impact of internal social media usage on organizational socialization and commitment. Paper presented at the International Conference on Information Systems (ICIS 2013): Reshaping Society through Information Systems Design, , 5 3969-3986. Recuperado de www.scopus.com

Haugsbakken, H. (2019). Learning to share by reflection-on-action on an enterprise social media platform doi:10.1007/978-3-030-23513-0_23 Recuperado de www.scopus.com

Haga, A., Tomida, Y., Yamashita, A., y Matsubayashi, K. (2019). Analysis of internal social media for in-house job training aimed at improving the efficiency of human-resource development. Paper presented at the Proceedings - 2019 International Conference on Technologies and Applications of Artificial Intelligence, TAAI 2019, doi:10.1109/TAAI48200.2019.8959821

How firms can reduce turnover intention: The potential impact of enterprise social media in the workplace. (2020). Strategic Direction, 36(6), 45-47. doi:10.1108/SD-03-2020-0055

Huang, J., Baptista, J. y Galliers. R. D. (2013). Reconceptualizing rhetorical practices in organizations: The impact of social media on internal communications. Information y Management, 50(2), 112–124.

Huang, Y., Singh, P. V., y Ghose, A. (2015). A structural model of employee behavioral dynamics in enterprise social media. Management Science, 61(12), 2825-2844. doi:10.1287/mnsc.2014.2125

"IT y Telecom and Healthcare Expected to be the Most Attractive Industries to Deploy (24 de abril de 2018) Persistence market research. https://www.persistencemarketresearch.com/mediarelease/global-enterprise-social-networks-and-online-communities-market.asp

Johannsen, F. A. (2018). Process-related value propositions of enterprise social media use for the external communication with end consumers. Business Process Management Journal, 24(1), 183-215. doi:10.1108/BPMJ-03-2016-0049

Kane, G. C. (2015). Enterprise social media: Current capabilities and future possibilities. MIS Quarterly Executive, 14(1), 1-16. Recuperado de www.scopus.com

Kent, M. L., y Li, C. (2020). Toward a normative social media theory for public relations. Public Relations Review, 46(1), http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101857

Kettles, D., St. Louis, R. D., y Steinbart, P. J. (2017). An experimental investigation of the individual and joint effects of financial and non-financial incentives on knowledge sharing using enterprise social media. Communications of the Association for Information Systems, 41(1), 639-673. doi:10.17705/1CAIS.04127

Kim, H., y Pilny, A. (2019). The use of enterprise social media and its disparate effects on the social connectivity of globally dispersed workers. International Journal of Business Communication, doi:10.1177/2329488419877233

Kim, Y., y Kane (Jerry), G. C. (2019). Online tie formation in enterprise social media. Asia Pacific Journal of Information Systems, 29(3), 382-406. doi:10.14329/apjis.2019.29.3.382

Kim, Y., y Kane, G. C. (2015). Online tie formation in enterprise social media. Paper presented at the 2015 International Conference on Information Systems: Exploring the Information Frontier, ICIS 2015, Recuperado de www.scopus.com

Krüger, N., Brockmann, T., y Stieglitz, S. (2013). A framework for enterprise social media guidelines. Paper presented at the 19th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2013 - Hyperconnected World: Anything, Anywhere, Anytime, , 1 93-100. Recuperado de www.scopus.com

KS, N., y AK, S. M. (2020). Get employees talking through enterprise social media! reduce cyberslacking: A moderated mediation model. Internet Research, 30(4), 1167-1202. doi:10.1108/INTR-04-2019-0138

Kulkarni AV, Aziz B, Shams I, Busse JW. (2009). Comparisons of Citations in Web of Science, Scopus, and Google Scholar for

Articles Published in General Medical Journals. JAMA. ;302(10):1092–1096. doi:10.1001/jama.2009.1307

Kwahk, K. -., y Park, D. -. (2016). The effects of network sharing on knowledge-sharing activities and job performance in enterprise social media environments. Computers in Human Behavior, 55, 826-839. doi:10.1016/j.chb.2015.09.044

Laitinen, K., y Sivunen, A. (2020). Enablers of and constraints on employees' information sharing on enterprise social media. Information Technology and People, doi:10.1108/ITP-04-2019-0186

Lee, Y. y Tao, W. (2020) Employees as information influencers of organization's CSR Public Relations Review, 46(1). Recuperado de: https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101887

Leidner, D. E., Gonzalez, E., y Koch, H. (2018). An affordance perspective of enterprise social media and organizational socialization. *Journal of Strategic Information Systems, 27*(2), 117-138. doi:10.1016/j.jsis.2018.03.003

Leidner, D. E., Tripp, J. F., y Zhang, S. (2016). Understanding the value of reputation systems in enterprise social media (ESM) - the impact on ESM engagement behaviors. Paper presented at the *2016 International Conference on Information Systems, ICIS 2016,* Recuperado de www.scopus.com

Leppälä, M. y Espinosa, J.A.(2020). Identifying Knowledge Brokers in Enterprise Social Media. Proceedings of the 53º Hawaii International Conference on System Sciences. Recuperado de: https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/bitstream/10125/63798/0048.pdf |

Leonardi, P. M., Huysman, M., y Steinfield, C. (2013). Enterprise social media: Definition, history and prospects for the study of social technologies in organisations. *Journal of Computer-Mediated Communication, 19*, 1–19. https://doi.org/10.1111/jcc4.12029

Leonardi, P. M. (2015). Ambient awareness and knowledge acquisition: using social media to learn "who knows what" and "who knows whom". *MIS Quarterly*, *39*(4), 747–762.

Leonardi, P. M., y Vaast, E. (2017). Social media and their affordances for organizing: A review and agenda for research. *Academy of Management Annals*, *11*(1), 150-188.

Liang, M., Xin, Z., Yan, D. X., y Jianxiang, F. (2020). How to improve employee satisfaction and efficiency through different enterprise social media use. *Journal of Enterprise Information Management,* doi:10.1108/JEIM-10-2019-0321

Liu, Y., y Bakici, T. (2019). Enterprise social media usage: The motives and the moderating role of public social media experience. *Computers in Human Behavior, 101*, 163-172. doi:10.1016/j.chb.2019.07.029

Lu, Y., y Pan, T. (2019). The effect of employee participation in enterprise social media on their job performance. *IEEE Access, 7*, 137528-137542. doi:10.1109/ACCESS.2019.2942998

Lunze, T., Katz, P., Röhrborn, D., y Schill, A. (2013). Recommending in an enterprise social media stream without explicit user feedback. Paper presented at the *Online Communities: Enterprise Networks, Open Education and Global Communication - 16. Workshop GeNeMe 2013,* 337-346. Recuperado de www.scopus.com

Luqman, A., Masood, A., Shahzad, F., Imran Rasheed, M., y Weng, Q. (2020). Enterprise social media and cyber-slacking: An integrated perspective. *International Journal of Human-Computer Interaction, 36*(15), 1426-1436. doi:10.1080/10447318.2020.1752475

Madsen, V. T. (2020). Crossing hierarchies in organizations. Making sense of employee dissent and circumvention of internal social media. *Globe: A Journal of Language, Culture and Communication*, *9,* 57–72. https://doi.org/10.5278/ojs.globe.v9i.3521

Madsen, V. T. (2016). Constructing organizational identity on internal social media: A case study of coworker communication in jyske bank. *International Journal of Business Communication, 53*(2), 200-223. doi:10.1177/2329488415627272

Madsen, V. T. (2017). The challenges of introducing internal social media – the coordinators' roles and perceptions. *Journal of Communication Management, 21*(1), 2-16. doi:10.1108/JCOM-04-2016-0027

Madsen, V. T. (2018). Participatory communication on internal social media – a dream or reality?: Findings de two exploratory studies of coworkers as

communicators. *Corporate Communications, 23*(4), 614-628. doi:10.1108/CCIJ-04-2018-0039

Madsen, V. T. y Verhoeven, J. W. M. (2016). Self-censorship on internal social media: A case study of coworker communication behavior in a Danish Bank. *International Journal of Strategic Communication, 10*(5), 387–409. doi:10.1080/1553118X.2016.1220010

Madsen, V. T., y Johansen, W. (2019). A spiral of voice? when employees speak up on internal social media. *Journal of Communication Management, 23*(4), 331-347. doi:10.1108/JCOM-03-2019-0050

Mark, G., Guy, I., Kremer-Davidson, S., y Jacovi, M. (2014). Most liked, fewest friends: Patterns of enterprise social media use. Paper presented at the *Proceedings of the ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work, CSCW,* 393-404. doi:10.1145/2531602.2531662 Recuperado de www.scopus.com

Martín-Martín, A., Orduna-Malea, E., Thelwall, M., y López-Cózar, E. D. (2018). Google Scholar, Web of Science, and Scopus: A systematic comparison of citations in 252 subject categories. *Journal of Informetrics*, *12*(4), 1160-1177.

Men, L. R., O'Neil, J., y Ewing, M. (2020). From the employee perspective: Organizations' administration of internal social media and the relationship between social media engagement and relationship cultivation. *International Journal of Business Communication,* doi:10.1177/2329488420949968

Men, L. R., O'Neil, J., y Ewing, M. (2020). Examining the effects of internal social media usage on employee engagement. *Public Relations Review, 46*(2) doi:10.1016/j.pubrev.2020.101880

Michel, C., Touré, C., y Marty, J. -. (2018). *Adapting enterprise social media for informal learning in the workplace: Using incremental and iterative design methods to favor sustainable uses* doi:10.1007/978-3-319-94640-5_22 Recuperado de www.scopus.com

Moqbel, M., Bartelt, V. L., Topuz, K., y Gehrt, K. L. (2020). Enterprise social media: Combating turnover in businesses. *Internet*

Research, 30(2), 591-610. doi:10.1108/INTR-09-2018-0439

Mpandare, M., y Li, G. (2020). *Enterprise social media and innovation: The mediating effect of competitor orientation* doi:10.1007/978-981-15-3588-8_2 Recuperado de www.scopus.com

Mpandare, M., y Li, G. (2020). Utilising enterprise social media for product innovation: The role of market orientation. *Sustainability (Switzerland), 12*(9) doi:10.3390/su12093913

Mukherjee, D. y Natrajan, N. S. (2019). Managing Virtual Teams in Software Projects through Social Media: A Multi-case Approach. *South Asian Journal of Management*, *26*(1), 118–135. Recuperado de: https://www.questia.com/library/journal/1P4-2251595460/managing-virtual-teams-in-software-projects-through

Namisango, F., Kafuko, M. M., y Byomire, G. (2019). Orchestrating enterprise social media for knowledge co-creation: An interactionist perspective. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 50*(1), 57-74. doi:10.1108/VJIKMS-12-2018-0115

Nelson, M. E., y Van Osch, W. (2018). Antecedents of transactive memory on enterprise social media. Paper presented at the *ICIS 2017: Transforming Society with Digital Innovation,* Recuperado de www.scopus.com

Nolte, F., Guhr, N., y Breitner, M. H. (2019). Organizational challenges for enterprise social media at the shop floor. Paper presented at the *25th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2019,* Recuperado de www.scopus.com

Nolte, F., Guhr, N., Breitner, M. H., Badtke, L., y Göing, K. (2020). Enterprise social media moderation and user-generated content quality: A critical discussion and new insights. Paper presented at the *27th European Conference on Information Systems - Information Systems for a Sharing Society, ECIS 2019,* Recuperado de www.scopus.com

O'Leary, D. E. (2016). KPMG knowledge management and the next phase: Using enterprise social media. *Journal of Emerging Technologies in Accounting, 13*(2), 215-230. doi:10.2308/jeta-51600

Offong, G. O., y Costello, J. (2017). Enterprise social media impact on human resource practices. *Evidence-Based HRM, 5*(3), 328-343. doi:10.1108/EBHRM-06-2017-0031

Oguz, A., y Singh, R. (2017). The effectiveness of enterprise social media use: Impact of national culture and organizational culture. Paper presented at the *AMCIS 2017 - America's Conference on Information Systems: A Tradition of Innovation, , 2017-August* Recuperado de www.scopus.com

Olfat, M., Shokouhyar, S., Ahmadi, S., Tabarsa, G.A. y Sedaghat, A. (2020), "Organizational commitment and work-related implementation of enterprise social networks (ESNs): the mediating roles of employees' organizational concern and prosocial values". *Online Information Review*. https://doi.org/10.1108/OIR-04-2019-0124

Oostervink, N., Agterberg, M., y Huysman, M. (2016). Knowledge sharing on enterprise social media: Practices to cope with institutional complexity. *Journal of Computer-Mediated Communication, 21*(2), 156-176. doi:10.1111/jcc4.12153

Osca-Lluch, Julia, Miguel, Sandra, González, Claudia, Peñaranda-Ortega, María, y Quiñones-Vidal, Elena. (2013). Cobertura y solapamiento de Web of Science y Scopus en el análisis de la actividad científica española en psicología. *Anales de Psicología*, *29*(3), 1025-1031. https://dx.doi.org/10.6018/analesps.29.3.154911

Osch, W. V., Steinfield, C., y Zhao, Y. (2016). Team boundary spanning through enterprise social media: Exploring the effects of group-level diversity using a data science approach. Paper presented at the *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, , 2016-March* 2176-2185. doi:10.1109/HICSS.2016.274 Recuperado de www.scopus.com

Patroni, J., Von Briel, F., y Recker, J. (2016). How enterprise social media can facilitate innovation. *IT Professional, 18*(6), 34-41. doi:10.1109/MITP.2016.102

Pee, L. G. (2018). Affordances for sharing domain-specific and complex knowledge on enterprise social media. *International Journal of Information Management, 43*, 25-37. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2018.05.006

Peter, G. (2017). A framework for evaluating social media and its practical application. Paper presented at the *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM, , 2*798-807. Recuperado de www.scopus.com

Peter, G. (2018). Design of enterprise social media: Recommendations de a case study. Paper presented at the *CEUR Workshop Proceedings, , 2191* 289-300. Recuperado de www.scopus.com

Peter, G. (2018). The contribution of enterprise social media to transformational leadership. Paper presented at the *Proceedings of the 5th European Conference on Social Media, ECSM 2018,* 447-456. Recuperado de www.scopus.com

Peter, G. (2018). The role of context in employing and evaluating enterprise social media. Paper presented at the *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM, , 2*1158-1165. Recuperado de www.scopus.com

Peter, G., Nguyen-Ngoc, K., y Faller, M. (2019). Towards managing an enterprise social media portfolio. Paper presented at the *Proceedings of the 6th European Conference on Social Media, ECSM 2019,* 392-399. Recuperado de www.scopus.com

Pitafi, A. H., Kanwal, S., Akhtar, S., y Irfan, M. (2018). Investigating the employee work performance in task interdependence and ESM environment. *International Journal of Information Systems and Change Management, 10*(3), 266-292. doi:10.1504/IJISCM.2018.096787

Pitafi, A. H., Kanwal, S., Ali, A., Khan, A. N., y Waqas Ameen, M. (2018). Moderating roles of IT competency and work cooperation on employee work performance in an ESM environment. *Technology in Society, 55*, 199-208. doi:10.1016/j.techsoc.2018.08.002

Pitafi, A. H., Kanwal, S., y Pitafi, A. (2019). Effect of enterprise social media and psychological safety on employee's agility: Mediating role of communication quality. *International Journal of Agile Systems and Management, 12*(1), 1-26. doi:10.1504/IJASM.2019.098708

Pitafi, A. H., Khan, A. N., Khan, N. A., y Ren, M. (2020). Using enterprise social media to investigate the effect of workplace conflict on employee creativity. *Telematics and*

Informatics, doi:10.1016/j.tele.2020.101451

Pitafi, A. H., Liu, H., y Cai, Z. (2018). Investigating the relationship between workplace conflict and employee agility: The role of enterprise social media. *Telematics and Informatics, 35*(8), 2157-2172. doi:10.1016/j.tele.2018.08.001

Pitafi, A. H., Rasheed, M. I., Kanwal, S., y Ren, M. (2020). Employee agility and enterprise social media: The role of IT proficiency and work expertise. *Technology in Society, 63* doi:10.1016/j.techsoc.2020.101333

Qi, C., y Chau, P. Y. K. (2016). An empirical study of the effect of enterprise social media usage on organizational learning. Paper presented at the *Pacific Asia Conference on Information Systems, PACIS 2016 - Proceedings,* Recuperado de www.scopus.com

Qi, C., y Chau, P. Y. K. (2018). Will enterprise social networking systems promote knowledge management and organizational learning? an empirical study. Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce, 28(1), 31-57. doi:10.1080/10919392.2018.1407081

Rahman, N. J., y Singh, H. (2018). Understanding the impact of enterprise social media on innovation in the service industry: A knowledge-sharing and governance perspective. Paper presented at the Proceedings of the 22nd Pacific Asia Conference on Information Systems - Opportunities and Challenges for the Digitized Society: Are we Ready?, PACIS 2018, Recuperado de www.scopus.com

Reychav, I., Inbar, O., Simon, T., McHaney, R., y Zhu, L. (2019). Emotion in enterprise social media systems. Information Technology and People, 32(1), 18-46. doi:10.1108/ITP-05-2018-0213

Riemer, K., Overfeld, P., Scifleet, P., y Richter, A. (2012). Eliciting the anatomy of technology appropriation processes: A case study in enterprise social media. Paper presented at the ECIS 2012 - Proceedings of the 20th European Conference on Information Systems, Recuperado de www.scopus.com

Risius, M. (2014). Is it really about facts? the positive side of 'meforming' for turning self-disclosure into social capital in enterprise social media. Paper presented at the ECIS 2014 Proceedings - 22nd

European Conference on Information Systems, Recuperado de www.scopus.com

Risius, M., y Beck, R. (2014). You reap what you sow? how knowledge exchange effectiveness is affected by different types of communication in enterprise social media. Paper presented at the Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 540-549. doi:10.1109/HICSS.2014.74 Recuperado de www.scopus.com

Rode, H. (2015). Analyzing motivational determinants of knowledge-sharing in enterprise social media platforms. Paper presented at the 75th Annual Meeting of the Academy of Management, AOM 2015, 25-30. doi:10.5465/AMBPP.2015.48 Recuperado de www.scopus.com

Rode, H. (2016). To share or not to share: The effects of extrinsic and intrinsic motivations on knowledge-sharing in enterprise social media platforms. Journal of Information Technology, 31(2), 152-165. doi:10.1057/jit.2016.8

Rogel-Salazar, Rosario, Santiago-Bautista, Irvin, y Martínez-Domínguez, Néstor. (2017). Latin American scientific journals of Communication indexed in WoS, Scopus and Open Access databases. Comunicación y sociedad, (30), 167-196. Recuperado September 13, 2020, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttextypid=S0188-252X2017000300167ylng=enytlng=en.

Ruck, R., Cooper, A., Hurley, A., Ashton, K, Lines, C y Willson, A. (2017). Effective messages and media for employee health campaigns. Journal of Communication in Healthcare, 10 (3), 180–187. doi: 10.1080/17538068.2017.1343173

Ruck, R. y Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. Public Relations Review, 38(2), 294–302. doi: 10.1016/j.pubrev.2011.12.016

Sankaran, P., Priya, K. H., Bheeman, S., Zhou, X., y Gururajan, R. (2017). Factors impacting employee engagement on enterprise social media. Paper presented at the Proceedings - 2017 IEEE/WIC/ACM International Conference on Web Intelligence, WI 2017, 1114-1121. doi:10.1145/3106426.3115865 Recuperado de www.scopus.com

Sergi, V., y Bonneau, C. (2016). Making mundane work visible on social media: a CCO investigation of working out loud on Twitter. Communication Research and Practice, 2(3), 378-406.

http://dx.doi.org/10.1080/22041451.2016.1217384

Shami, N. S., Muller, M., Pal, A., Masli, M., y Geyer, W. (2015). Inferring employee engagement de social media. Paper presented at the Conference on Human Factors in Computing Systems - Proceedings, , 2015-April 3999-4008. doi:10.1145/2702123.2702445 Recuperado de www.scopus.com

Sharma, A., y Bhatnagar, J. (2016). Enterprise social media at work: Web-based solutions for employee engagement. Human Resource Management International Digest, 24(7), 16-19. doi:10.1108/HRMID-04-2016-0055

Sievert, H., y Scholz, C. (2017). Engaging employees in (at least partly) disengaged companies. Results of an interview survey within about 500 German corporations on the growing importance of digital engagement via internal social media. Public relations review, 43(5), 894-903. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.06.001

Soto-Acosta, P., Cegarra-Navarro, J., y Garcia-Perez, A. (2017). De the guest editors: "Enterprise social media for knowledge management and innovation in SMEs". Information Systems Management, 34(3), 203-204. doi:10.1080/10580530.2017.1329995

Stray, V., Moe, N. B., y Noroozi, M. (2019). Slack me if you can! using enterprise social networking tools in virtual agile teams. Paper presented at the Proceedings - 2019 ACM/IEEE 14th International Conference on Global Software Engineering, ICGSE 2019, 111-121. doi:10.1109/ICGSE.2019.00031 Recuperado de www.scopus.com

Suh, A., y Bock, G. -. (2015). The impact of enterprise social media on task performance in dispersed teams. Paper presented at the Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, , 2015-March 1909-1918. doi:10.1109/HICSS.2015.229 Recuperado de www.scopus.com

Sun, Y., Ding, Z., Justinzhang, Z., y Gauthier, J. (2020). The sustainable positive effects of enterprise social media on employees: The visibility and vicarious learning lens. Sustainability (Switzerland), 12(7) doi:10.3390/su12072855

Sun, Y., Liu, Y., Zhang, Z., Wu, L., Zhu, M., y Hu, F. (2020). Employees' problematic behavior of using enterprise social media:

Role of visibility affordance and perspective of uses and gratifications theory. Paper presented at the Proceedings - 2020 International Conference on E-Commerce and Internet Technology, ECIT 2020, 265-272. doi:10.1109/ECIT50008.2020.00068 Recuperado de www.scopus.com

Sun, Y., Wang, C., y Jeyaraj, A. (2020). Enterprise social media affordances as enablers of knowledge transfer and creative performance: An empirical study. Telematics and Informatics, 51 doi:10.1016/j.tele.2020.101402

Sun, Y., Zhou, X., Jeyaraj, A., Shang, R. -., y Hu, F. (2019). The impact of enterprise social media platforms on knowledge sharing: An affordance lens perspective. Journal of Enterprise Information Management, 32(2), 233-250. doi:10.1108/JEIM-10-2018-023

Sun, Y., Zhu, M. y Jeyaraj, A. (2020). Motivations of enterprise social media feature set usage. Industrial Management y Data Systems, 120(7), 1421–1438. https://doi.org/10.1108/IMDS-12-2019-0647

Sun, Y., Zhu, M., Jeyaraj, A., Zhu, M., y Wu, L. (2020). Impact of enterprise social media affordances on thriving at work: A perspective de the psychological empowerment theory. Paper presented at the Proceedings - 2020 International Conference on E-Commerce and Internet Technology, ECIT 2020, 183-187. doi:10.1109/ECIT50008.2020.00048 Recuperado de www.scopus.com

Sun, Y., Zhu, M., y Zhang, Z. (2019). How newcomers'work-related use of enterprise social media affects their thriving at work-the swift guanxi perspective. Sustainability (Switzerland), 11(10) doi:10.3390/su11102794

Tanner, M., y Gamieldien, R. (2017). The use of enterprise social media as perceived by employees of a south african company. Paper presented at the Proceedings of the 4th European Conference on Social Media, ECSM 2017, 281-288. Recuperado de www.scopus.com

Thelen, P. D. (2020). Internal communicators' understanding of the definition and importance of employee advocacy. Public Relations Review, 46(4). doi: https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101946

Thomas, T. (2020). Employee Advocacy as a Marketing Strategy to Power Brand Promotion: an Employee Perspective.

Marketing and Management of Innovations, 2, 167–181. doi: 10.21272/mmi.2020.2-12

Trier, M., Fung, M., y Hansen, A. C. (2017). Uncertainties as barriers for knowledge sharing with enterprise social media. Paper presented at the Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems, ECIS 2017, 1619-1630. Recuperado de www.scopus.com

Trivedi,V. y Trivedi, V. (2018). Blurred Work - Life Frontiers: A Paradigm Shift in Employee Social Networking Privacy. Global Journal of Enterprise Information System, 10(1), 38–44. Recuperado de: https://www.gjeis.com/index.php/GJEIS/article/view/270

Van Osch, W., Bulgurcu, B., y Kane, G. (2016). Classifying enterprise social media users: A mixed-method study of organizational social media use. Paper presented at the 2016 International Conference on Information Systems, ICIS 2016, Recuperado de www.scopus.com

Van Osch, W., Bulgurcu, B., y Majchrzak, A. (2018). The effects of group visibility on social capital formation in enterprise social media. Paper presented at the 26th European Conference on Information Systems: Beyond Digitization - Facets of Socio-Technical Change, ECIS 2018, Recuperado de www.scopus.com

Van Osch, W., y Steinfield, C. W. (2016). Team boundary spanning: Strategic implications for the implementation and use of enterprise social media. Journal of Information Technology, 31(2), 207-225. doi:10.1057/jit.2016.12

Van Osch, W., y Steinfield, C. W. (2018). Strategic visibility in enterprise social media: Implications for network formation and boundary spanning. Journal of Management Information Systems, 35(2), 647-682. doi:10.1080/07421222.2018.1451961

Van Osch, W., Steinfield, C. W., y Balogh, B. A. (2015). Enterprise social media: Challenges and opportunities for organizational communication and collaboration. Paper presented at the Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, , 2015-March 763-772. doi:10.1109/HICSS.2015.97 Recuperado de www.scopus.com

Van Osch, W., Steinfield, C., y Zhao, Y. (2016). Towards behavioral measures of boundary spanning success: The effectiveness and efficiency of team boundary spanning in enterprise social

media. Paper presented at the 24th European Conference on Information Systems, ECIS 2016, Recuperado de www.scopus.com

Van Osch, W., y Yi-Chuan, W. (2017). Enterprise social media: The opportunities and challenges for start-up companies. Paper presented at the Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems, ECIS 2017, 2086-2100. Recuperado de www.scopus.com

Veeravalli, S., y Vijayalakshmi, V. (2019). A morphological review of enterprise social media literature. Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce, 29(2), 139-162. doi:10.1080/10919392.2019.1583456

Verheyden, M. (2017). Knowing what is said on enterprise Social Media: Towards the development of an Analytical Communication Framework. Revista Internacional de Relaciones Públicas, 7(13), 5–22. https://doi.org/10.5783/RIRP-13-2017-02-05-22

Verheyden, M. y Cardon, P. (2018). Social software and internal communicators' gatekeeping sense of self. Public Relations Review, 44(2), 299–307. doi: 10.1016/j.pubrev.2017.12.004

Vithayathil, J., Dadgar, M. y Osiri, J. K. (2020). Does social media use at work lower productivity? International Journal of Information Technology and Management, 19(1), 47–67. doi: 10.1504/IJITM.2020.1002623

Wang, Y. (2020). When Relationships Meet Situations: Exploring the Antecedents of Employee Communication Behaviors on Social Media. Social Science Computer Review.

https://doi.org/10.1177/089443932090 4719

Wang, X., Cai, Z., Liu, H., y Zheng, X. (2016). Leveraging enterprise social media for agility performance of employees: The mediating role of psychological condition. Paper presented at the Pacific Asia Conference on Information Systems, PACIS 2016 - Proceedings, Recuperado de www.scopus.com

Wei, C., Pitafi, A. H., Kanwal, S., Ali, A., y Ren, M. (2020). Improving employee agility using enterprise social media and digital fluency: Moderated mediation model. IEEE Access, 8, 68799-68810. doi:10.1109/ACCESS.2020.2983480

Weir, J., y Wilson, D. W. (2016). Content clutter and enterprise social media: A case study. Paper presented at the Proceedings

of the 9th IADIS International Conference Information Systems 2016, IS 2016, 11-18. Recuperado de www.scopus.com

Wood, D., y Grant, G. (2017). Social construction of appropriate use of enterprise social media. Paper presented at the AMCIS 2017 - America's Conference on Information Systems: A Tradition of Innovation, , 2017-August Recuperado de www.scopus.com

Wæraas, A. y Dahle, D. Y. (2020). When reputation management is people management: Implications for employee voice. European Management Journal, 38(2), 277-287. doi: 10.1016/j.emj.2019.08.010

Wei, C., Pitafi, A. H., Kanwal, S., Ali, A. y Ren, M. (2020). Improving employee agility using enterprise social media and digital fluency: Moderated mediation model. IEEE Access, 8, 68799–68810. doi:10.1109/ACCESS.2020.2983480

Werling, K. (2020). Influencing Factors for Employees' Usage Intention of Internal Social Media Communication Technologies. European Journal of Business and Management Research, 5(2). https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.2.260

Whastapp no para de crecer. (4 de setiembre de 2015) La Nación. https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/whatsapp-no-para-de-crecer-y-ya-tiene-900-millones-de-usuarios-nid1825048/.

Yammer, Co-Founded by David Sacks '98, Sold to Microsoft for $1.2 Billion. 25 de junio sin año. https://www.law.uchicago.edu/news/yammer-co-founded-david-sacks-98-sold-microsoft-12-billion

Yasse, N. S. B., y Husin, M. H. (2017). Enterprise social media within malaysian company: Usage impacts among employees. Paper presented at the International Conference on Research and Innovation in Information Systems, ICRIIS, doi:10.1109/ICRIIS.2017.8002529 Recuperado de www.scopus.com

Yingjie, L., Deng, S., y Pan, T. (2019). Does usage of enterprise social media affect employee turnover? empirical evidence de chinese companies. Internet Research, 29(4), 970-992. doi:10.1108/INTR-03-2018-0140

Evaluación de la comunicación dialógica de las empresas latinoamericanas con sus públicos en Facebook

Avaliação da comunicação dialógica das empresas latino-americanas com seus públicos no Facebook

Evaluating the dialogic communication of Latin American companies with their publics on Facebook

Paul Capriotti[102]

Ileana Zeler[103]

Resumen: Las redes sociales son herramientas claves de comunicación, ya que permiten potenciar el diálogo con los públicos. Sin embargo, se necesita voluntad de ambas partes para que se produzca un intercambio comunicativo fluido entre las organizaciones y los usuarios. Este estudio tiene como objetivo analizar si las principales empresas de América Latina están impulsando la comunicación dialógica en Facebook. Para ello, se estudió el nivel de predisposición a la interacción y el tipo de interacción alcanzado por las empresas en Facebook. Los resultados indican que las empresas no desarrollan una comunicación dialógica en esta red social, puesto que falta una mayor predisposición a la interacción, y también porque la interacción generada es muy baja. Por lo tanto, se observa la necesidad de revisar la estrategia de comunicación en redes sociales y definir una estrategia alineada a la naturaleza dialógica de la red social.

Palabras Clave: comunicación organizacional, comunicación dialógica, Facebook.

[102] Paul Capriotti. Universitat Rovira i Virgili, Doctor en Comunicación, España, paul.capriotti@urv.cat
[103] Ileana Zeler. Universitat de Girona, Doctora en Comunicación, España, ileana.zeler@udg.edu

Abstract: Social networks are key communication tools since they allow to enhance dialogue with their publics. However, the willingness of both parties is needed to produce a fluid communicative exchange between organizations and users. This study aims to analyze whether the main companies in Latin America are promoting dialogic communication on Facebook. To do this, the level of predisposition to interaction and the type of interaction by companies on Facebook were studied. The results indicate that companies do not develop a dialogic communication in this social network, since a greater predisposition to interaction is lacking and the interaction generated is very low. Therefore, the need to review the communication strategy in social networks and to define a strategy aligned with dialogic nature of the social network is highlighted throughout this study.

Key words: organizational communication, dialogic communication, Facebook.

La consolidación de los hábitos de consumo digitales, ha provocado que las organizaciones de América Latina reconozcan el potencial de las redes sociales y las incluyan en sus estrategias de comunicación (Moreno et al., 2017; Neill & Moody, 2015). Sin embargo varios autores (Kim et al., 2014; Waters et al., 2009; Wissen, 2017), sostienen que la base de la gestión de la comunicación en las redes sociales se sustenta fundamentalmente en los principios de comunicación dialógica. En las redes sociales, el diálogo puede iniciarse cuando

las organizaciones envían información y/o realizan consultas a los usuarios sobre sus actividades a través de contenidos publicados en sus perfiles, o bien cuando los usuarios comunican sus opiniones y/o necesidades a las organizaciones (Anderson, Swenson, & Gilkerson, 2016). Si bien la iniciativa puede provenir tanto de las organizaciones como de los usuarios, para que el intercambio dialógico se produzca es necesario que las organizaciones se muestren predispuestas a interactuar y fomenten las conversaciones con los usuarios en las redes sociales. En caso contrario, se puede demostrar la falta de una estrategia comunicativa que se adapte a la naturaleza dialógica de las redes sociales.

Objetivos

El objetivo general de este artículo es estudiar si las principales empresas de América Latina están impulsando la comunicación dialógica con sus públicos en Facebook. Para este objetivo se establecieron 2 objetivos específicos:

-(1) analizar la predisposición a la interacción que tienen las empresas en Facebook;

-(2) evaluar el tipo de interacción alcanzado por las empresas en Facebook.

Caracterización del estudio o discusión teórica propuesta

Los planteamientos conceptuales sobre la comunicación dialógica (Kent & Taylor, 2002; Taylor & Kent, 2014), sostienen que el diálogo implica, por una parte, la voluntad o predisposición de los sujetos (organizaciones y usuarios) de establecer un intercambio comunicativo. Y por otra parte, conlleva la realización efectiva del diálogo mediante diversos tipos posibles de intercambio comunicativo entre una organización y sus públicos.

La predisposición a la interacción en redes sociales implica el desarrollo de 3 aspectos claves: la presencia activa (mantener una actividad continuada que estable facilite la interacción), la actitud interactiva (manifestar la voluntad o interés por la interacción), y la información interactiva (crear y difundir contenidos que promuevan la interacción).

El presencia activa hace referencia a mantener una visibilidad constante en las redes sociales que permita, facilite e impulse el intercambio comunicativo entre

una organización y los usuarios en las redes sociales. Entre las redes sociales disponibles, Facebook tiene un inmenso potencial para la comunicación dialógica. La capacidad de Facebook para favorecer la interacción permite a las empresas disponer de herramientas para la transmisión de vídeos en directo, la difusión de historias en directo, la posibilidad de crear eventos, la capacidad de realizar preguntas, dar recomendaciones y/o realizar encuestas, etc.

La actitud interactiva hace referencia a la forma en que se estimula a compartir, opinar, participar y colaborar en el intercambio comunicativo entre una organización y los usuarios en las redes sociales. Para que se pueda desarrollar el intercambio comunicativo, las organizaciones necesitan atraer y motivar a los usuarios a participar y compartir sus opiniones, y para ello es necesario impulsar contenidos que promuevan la conversación (Safko & Brake, 2009).

La información interactiva hace referencia a la forma en que se diseñan los contenidos para ser compartidos en el intercambio comunicativo entre una organización y los usuarios en las redes sociales. Para ello, las organizaciones utilizan diversos elementos gráficos, hipertextuales y audiovisuales que contribuyen a fomentar la interacción tales como texto, imagen, emoticones, links, hashtags, vídeos e GIFs (Zeler & Capriotti, 2017).

Por otra parte, el tipo intercambio comunicativo que se realiza entre una organización y los usuarios en las redes sociales puede ser definido a partir del grado de continuidad del intercambio que se realice entre las partes. Así, se pueden definir dos tipos de interacción: la reacción y la conversación (Anderson et al., 2016; Kiousis, 2002; Walther, Deandrea, Kim, & Anthony, 2010). La reacción implica un único intercambio comunicativo (envío y reacción) relacionados entre sí, y se considera como una respuesta relacionada con el envío original, lo que representa un nivel básico mínimo de intercambio. La conversación conlleva al menos 3 intercambios comunicativos (envío, respuesta, nuevo envío, y así sucesivamente) relacionados entre sí, y que representa más fielmente la idea de comunicación dialógica (Anderson et al., 2016; Kiousis, 2002; Walther et al., 2010).

En las redes sociales, particularmente en Facebook, existen dos recursos

principales que permiten generar reacción: *likes* y *shares* (Anderson et al., 2016). Los *likes* son una manera pasiva de expresar aprecio de los contenidos sin expresión verbal y los *shares* permiten a los usuarios ser portavoces voluntarios de los mensajes de las organizaciones a sus propios grupos sociales (Abitbol & Lee, 2017). Sin embargo, la conversación se manifiesta principalmente a través de los *comments.* Los *comments* son la expresión más genuina de la interacción en redes sociales y el elemento más importante para impulsar la conversación en Facebook. Requieren mucho más compromiso que los *likes* y los *shares*, permiten a los usuarios establecer conversaciones directas con las organizaciones, por lo cual facilitan el proceso de intercambio de información continua y equilibrada entre la organización y los usuarios (Abitbol & Lee, 2017).

Enfoque y/o metodología de abordaje.

Este estudio se enfoca en el análisis de la comunicación dialógica en Facebook en las principales empresas de América Latina, por considerarlas referentes en temas de gestión de la comunicación, a la vez que son las que destinan importantes recursos para innovar y estar a la vanguardia de la comunicación digital.

Para ello, se tomaron las empresas con mejor reputación que operan en América Latina de los países con mayor Producto Interno Bruto de la región presentes en el ranking "merco Empresas" del MERCO (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú), tomando como referencia aquellas que estuvieron presentes durante dos años consecutivos en el ranking. Del total de empresas identificadas (157), se seleccionaron aquellas que cuentan con páginas de fans (fanpages) corporativas oficiales en Facebook a nivel nacional. Así, la muestra final incluyó 135 perfiles de Facebook: 25 de Brasil, 19 de Chile, 19 de México, 23 de Argentina, 27 de Colombia y 22 de Perú.

La muestra de total posts fue de 29.078. Para recoger los posts se realizó una selección de dos períodos temporales: desde enero a junio de 2015 y desde julio hasta diciembre de 2016.

Para alcanzar los objetivos de este estudio, se establecieron 2 preguntas de investigación principales (RQ):

RQ1: ¿Qué predisposición a la interacción tienen las empresas de América Latina en Facebook?

RQ2: ¿Qué tipo de interacción están realizando las empresas de América Latina en Facebook?

Para responder las preguntas de investigación (RQ), se utilizó la metodología del análisis de contenido y se definieron 5 categorías de análisis: presencia activa, actitud interactiva, información interactiva, nivel de reacción y nivel de conversación. Estas categorías fueron de desarrolladas y testeadas en estudios previos (Capriotti, Carretón, & Castillo, 2016; Zeler & Capriotti, 2017).

Para responder a la RQ1 (predisposición a la interacción), se establecieron 3 categorías de análisis: presencia activa, actitud interactiva e información interactiva. La categoría de "presencia activa" analiza el uso activo de Facebook a partir del (a) nivel de presencia: determinar si las empresas cuentan con fanpages corporativas oficiales en Facebook; y (b) nivel de actividad: analizar el promedio diario de publicaciones de las empresas en la red social. Una mayor presencia activa implicará una mayor predisposición a la interacción.

La categoría de "actitud interactiva" estudia el enfoque general de comunicación que tienen las empresas a partir de identificar los diferentes aspectos que establecen la forma en que se diseñan y presentan los contenidos, que permita una mayor o menor interacción. Para ello, se establecieron dos aspectos: (a) enfoque informativo: se refiere a la presentación de los contenidos con una perspectiva informativa, descriptiva y expositiva. (b) enfoque interactivo: responde a la difusión de contenidos que promueven el intercambio de información y la conversación (se estimula a participar, compartir, suscribirse a una actividad, dar una opinión, etc.). Una mayor implantación del enfoque interactivo implicará una mayor predisposición a la interacción.

La categoría de "información interactiva" examina los recursos disponibles en los contenidos que permiten impulsar la interacción y el diálogo con los usuarios en las redes sociales. Así, se definieron 3 dimensiones: (1) recursos gráficos: que fomentan la difusión de información de forma principalmente monológica como imágenes fijas, textos y emoticones; (2) recursos audiovisuales: que generan mayor alcance e implican

mayor compromiso debido a que tienen mayor capacidad de apelar a las emociones y requieren más tiempo de atención del usuario -audio-vídeos y GIFs-; y (3) recursos hipertextuales: que fomentan proactivamente el intercambio de información y apelan ampliamente a la participación, la interacción y la implicación -links, hashtags y etiquetas a usuarios-. Una mayor disponibilidad y utilización de recursos hipertextuales implicará una mayor predisposición a la interacción.

Para responder la RQ2 (tipo de interacción), se establecieron 2 categorías de análisis: el nivel de reacción y el nivel de conversación. La categoría "nivel de reacción" permite analizar la cantidad de respuestas generadas en los posts difundidos por las empresas a partir de 2 dimensiones: (1) Tasa de likes: obtenida del promedio de likes total por empresa y post en relación con el número de seguidores de las empresas, multiplicado por 100; (2) Tasa de shares: obtenida del promedio de shares total por empresa y post en relación con el número de seguidores de las empresas, multiplicado por 100. Con ello, se puede establecer el grado de reacción en el intercambio comunicativo entre una organización y los usuarios en Facebook.

La categoría "nivel de conversación" permite evaluar los intercambios comunicativos generados entre una organización y los usuarios en base a los comments en Facebook. Aunque la cantidad total de la interacción sea alta, es importante considerar la cantidad de envíos en una dirección (de una organización hacia un público) en comparación con la cantidad de envíos en la otra dirección (de un público hacia una organización). Así, cuanto más equilibrado sea el intercambio comunicativo entre una organización y sus públicos (con porcentajes cercanos al 50/50%), mayor será la calidad y el equilibrio en la interacción. Para evaluar la conversación, se definieron 2 dimensiones: (a) Intensidad: total general de intercambios entre una organización y sus públicos, determinada a partir de la tasa de comments obtenida de la división del número total de comments de las empresas y usuarios por post en relación al total de seguidores, multiplicado por 100; y (b) reciprocidad: grado de equilibrio en el intercambio entre una organización y sus públicos, obtenida a partir del porcentaje total de comments realizados por los usuarios y por las empresas. Para ello, se establecieron 5

niveles: (1) Muy Alto: una media muy equilibrada de comments entre usuarios y empresas (entre 50/50% y 40/60%); (2) Alto: una media bastante equilibrada de comments entre usuarios y empresas (entre 40/60% y 30/70%); (3) Medio: una media algo desequilibrada de comments entre empresas y usuarios (entre 30/70% y 20/80%); (4) Bajo: una media bastante desequilibrada de comments entre usuarios y empresas (entre 20/80% y 10/90%); y (5) Muy bajo: una media muy desequilibrada de commnets entre empresas y usuarios, casi inexistente (entre 10/90% y 0/100%).

Para la investigación se aplicó el análisis de contenidos de posts en Facebook. La recolección de los posts fue realizada a través de una herramienta de monitorización disponible en Internet llamada Fanpage Karma. La información obtenida fue volcada y codificada en una plantilla Excel diseñada especialmente para este estudio.

Principales resultados, reflexiones y conclusiones.

La investigación indicó que las empresas de América Latina tienen poca predisposición para interactuar con los usuarios en Facebook, ya que si bien los resultados sobre la "presencia activa" son buenos (la presencia es del 86,5% y la actividad es de 1,2 posts por día por empresa), los resultados de la "actitud interactiva" y la "información interactiva" mostraron un escenario desalentador. Del total de posts estudiados, casi tres cuartas partes tienen un enfoque meramente informativo y unidireccional (74%), y mayoritariamente incluyen recursos gráficos, que son recursos con menos posibilidades de generar interacción (Tabla 1). Casi la totalidad de los posts poseen texto (97,8%), y las imágenes fijas son las más elegidas para acompañarlos (77,3%). Los recursos hipertextuales y audiovisuales están siendo bastante desaprovechados, a pesar de permitir alcanzar mayor nivel de interacción. Algo menos de la mitad de los posts cuentan con links (48,6%) y hashtags (40,6%), en pocos se incluyen etiquetas a otros usuarios (15,8%), y muy pocos posts contienen vídeos (12,7%) o GIFs (9,8%).

Presencia activa		
Presencia	Si	86,5%
	No	13,5%
Actividad	Promedio diario	1,2
Actitud interactiva		
Enfoque de comunicación	Enfoque informativo	74,0%
	Enfoque interactivo	26,0%
Información interactiva		
Recursos Gráficos	Texto	97,8%
	Imágenes	77,3%
	Emoticones	12,1%
	Gifs	8,6%
Recursos Audiovisuales	Audio-video	12,7%
Recursos Hipertextuales	Etiqueta US	15,8%
	Hashtags	40,6%
	Links	48,6%

Tabla 1. Predisposición a la interacción de las empresas de América Latina en Facebook

Por otra parte, se encontró que prácticamente no existe un intercambio efectivo estable y continuado entre las empresas y los usuarios en Facebook, ya que la mayor parte de la interacción corresponde a una única respuesta generada por los usuarios sobre cada post compartido por las empresas (likes/shares). La tasa de likes obtenida es del 5,7%. Este resultado supera 11 veces la tasa de shares (0,5%), (Tabla 2). Teniendo en cuenta que la tasa se obtiene a partir de la media total de likes y shares por empresa y post, y que las empresas de

América Latina cuentan con una media alta de seguidores (más de 2,5 millones), la tasa obtenida en general es baja.

Los múltiples envíos y respuestas representan solo el 0,3% de los intercambios totales. Si bien la tasa total de comments indica que el intercambio comunicativo es muy bajo (Tabla 2), son los usuarios los que realizan los comentarios (0,3%). Las empresas prácticamente no responden a dichos comentarios (0,0%). Esto sugiere que hay un notable desequilibro comunicativo en la interacción de las empresas y los usuarios, el cual tiende a ser muy bajo (entre 10/90% y 0/100%). Esto se ve representado en los resultados de la Tabla 2, ya que los comments de los usuarios representan el 88,2% y el de empresas el 11,8%.

Nivel de reacción		
Seguidores (promedio)		2.570.857
Tasa de Likes		5,7%
Tasa de Shares		0,5%
Nivel de Conversación		
Intensidad	Tasa de comments: Empresas	0,0%
	Tasa de comments: Usuarios	0,3%
	Total	0,3%
Reciprocidad	Empresas	11,8%
	Usuarios	88,2%

Tabla 2. Tipo de interacción de las empresas de América Latina en Facebook

Así pues, si bien las redes sociales se han convertido en herramientas claves para la comunicación de las organizaciones interactiva y dialógica con los usuarios, las empresas de América Latina están desaprovechando ampliamente las ventajas de la comunicación dialógica en Facebook. Esta investigación sugiere que

las empresas tienen poco interés en gestionar la comunicación desde una perspectiva dialógica en la red social, no sólo porque hace falta mayor predisposición a la interacción, sino porque la interacción generada es muy baja. En otras palabras, la gestión de la comunicación es meramente unidireccional y monológica. Esta tendencia se ha manifestado en otros estudios previos (Aced-Toledano & Lalueza, 2018; Huang et al., 2016; RivalIQ, 2018; Sundstrom & Levenshus, 2017; Wissen, 2017), demostrando la falta de una estrategia de comunicación que se adapte a la naturaleza dialógica de la red social. Por lo tanto, es necesario revisar la estrategia de comunicación en redes sociales y definir una estrategia alineada a la naturaleza dialógica de la red social.

Este estudio está limitado al análisis de la comunicación corporativa en una red social determinada (Facebook). Por lo tanto, para futuras investigaciones, sería conveniente también estudiar la situación en otras redes sociales populares como Instagram, YouTube, Twitter. De esta manera se podría determinar si nos encontramos frente a un problema de gestión de comunicación dialógica en Facebook, o bien frente a un problema general en las redes sociales. Asimismo, otra limitación importante es que este estudio fue aplicado a las empresas de América Latina. Teniendo en cuenta que la gestión de la comunicación en redes sociales es llevada adelante en todo tipo de organizaciones, en un futuro sería interesante aplicar el análisis a otras organizaciones no gubernamentales, instituciones, etc. De esta manera, se podría analizar si los hallazgos de este estudio muestran una situación particular en las redes sociales, o si forma parte de una tendencia organizacional actual.

Bibliografía

Abitbol, A. & Lee, S. Y. (2017). Messages on CSR-dedicated Facebook pages: What works and what doesn't. Public Relations Review, 43(4), 796–808. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.05.002

Aced-Toledano, C. & Lalueza, F. (2018). Monologues in the conversational era: Assessing the level of dialogic communication that big firms are reaching on social media. El Profesional de La

Información, 27(6), 1270. https://doi.org/10.3145/epi.2018.nov.1

Anderson, B. D., Swenson, R., & Gilkerson, N. D. (2016). Understanding Dialogue and Engagement Through Communication Experts' Use of Interactive Writing to Build Relationships. International Journal of Communication, 10(0), 24. http://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/4569/1759

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. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.10.003

Huang, Y.-C., Lin, Y., & Saxton, G. D. (2016). Give Me a Like: How HIV/AIDS Nonprofit Organizations Can Engage Their Audience on Facebook. AIDS Education and Prevention, 28(6), 539-556. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2769-z.For

Kent, M. L., & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. Public Relations Review, 28(1), 21-37. https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00108-X

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. https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2012-0006

Kiousis, S. (2002). Interactivity: A concept explication. New Media and Society, 4(3), 355-383. https://doi.org/10.1177/14614448020040030303

Moreno, Á., Molleda, J. C., Athaydes, A., Suárez, A. M., Herrera B., M. V., & Álvarez Nobell, A. (2017). Latin American Communication Monitor 2016-2017. Tendencias en comunicación estratégica: big data, automatización, engagement, influencers, coaching y competencias. Resultados de una encuesta en 17 países. Madrid, España: EUPRERA/DIRCOM. www.latincommunicationmonitor.com

Neill, M. S., & Moody, M. (2015). Who is responsible for what? Examining strategic roles in social media management. Public Relations Review, 41(1), 109-118. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.10.014

RivalIQ. (2018). 2018 Social Media Trends Benchmark Report. Recuperado de

https://get.rivaliq.com/hubfs/eBooks/Rival_IQ_2018_Social_Media_Benchmark_Report.pdf?submissionGuid=5aa5c934-e84c-4771-8f86-f1ee5e90b7e8

Safko, L. & Brake, D. K. (2009). The Social media bible : tactics, tools, and strategies for business success. New Jersey: Wiley.

Sundstrom, B., & Levenshus, A. B. (2017). The art of engagement: dialogic strategies on Twitter. Journal of Communication Management, 21(1), 17-33. https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2015-0057

Taylor, M., & Kent, M. L. (2014). Dialogic Engagement: Clarifying Foundational Concepts. Journal of Public Relations Research, 26(5), 384-398. https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.956106

Walther, J. B., Deandrea, D., Kim, J. & Anthony, J. C. (2010). The Influence of Online Comments on Perceptions of Antimarijuana Public Service Announcements on YouTube. Human Communication Research, 36(4), 469–492. https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2010.01384.x

Waters, R. D., Burnett, E., Lamm, A., & Lucas, J. (2009). Engaging stakeholders through social networking: How nonprofit organizations are using Facebook. Public Relations Review, 35(2), 102-106. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.01.006

Wissen, N. Van. (2017). Building Stakeholder Relations Online : How Nonprofit Organizations Use Dialogic and Relational Maintenance Strategies on Facebook. Communication Management Review, 2(April), 54-74. https://doi.org/10.22522/cmr20170119

Zeler, I., & Capriotti, P. (2017). Facebook como herramienta de Relaciones Públicas en las empresas: Información de negocios y de RSE en las empresas con mejor reputación a nivel mundial. Revista Internacional de Relaciones Públicas, VII(14), 145-164. https://doi.org/10.5783/RIRP-14-2017-09-145-164

Comunicação integrada: aplicações na produção científica e nas agências e assessorias de comunicação no contexto brasileiro

Comunicación integrada: aplicaciones en la producción científica y agencias de comunicación y servicios de asesoramiento en el contexto brasileño

Integrated communication: applications in scientific production and communications agencies and advisory services in the Brazilian context

Margarida Maria Krohling Kunsch[104]

Else Lemos[105]

Resumen: Usos conceituais e empíricos do termo "comunicação integrada" na produção científica brasileira, bem como por agências e assessorias de comunicação e relações públicas no contexto brasileiro.

Palabras Clave: Comunicação integrada, Relações públicas, Epistemologia

Abstract: Conceptual and empirical uses of the term "integrated communication" in Brazilian scientific production, as well as by communication and public relations agencies and advisors in the Brazilian context.

Key words: Integrated communications, Public Relations, Epistemology

[104] Professora titular na Universidade de São Paulo e Coordenadora do Cecorp (USP), Brasil, mkkunsch@usp.br

[105] Professora titular na Faculdade Cásper Líbero, Brasil, elsesp@usp.br

Comunicação integrada no contexto brasileiro: contextualização

Este artigo[106] relata resultados parciais do estudo "Comunicação Integrada: perspectivas disciplinares, conceituais e práticas sobre as intersecções entre planejamento, comunicação e integração", vinculado ao Centro de Estudos em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Cecorp-ECA-USP), linha de pesquisa "Epistemologia da Comunicação Organizacional e Relações Públicas".

O tema da pesquisa é comunicação integrada, termo que designa um campo conceitual abrangente que inclui, principalmente, as disciplinas de relações públicas, comunicação organizacional, marketing e publicidade e propaganda. Também é termo comumente apropriado pelo mercado de comunicação, por meio de assessorias e consultorias de comunicação e relações públicas que oferecem serviços de comunicação integrada.

A problemática que enseja esse estudo toma como base a observação empírica de que o conceito de "comunicação integrada" é dos mais recorrentemente citados e referenciados nas áreas de comunicação organizacional e relações públicas, tanto no âmbito acadêmico quanto no mercado de comunicação. Nesse sentido, tem se apresentado como uma proposta conciliadora para os referidos campos. Tem sido, também, referência para outros pesquisadores que propuseram versões do conceito. Assim, trata-se de termo frequentemente abordado em estudos dessas áreas sobre o qual há poucas análises metateóricas, no âmbito acadêmico brasileiro, e empíricas, no que se refere às aplicações atribuídas ao termo, no campo social e de mercado.

Diante disso, o objetivo geral do estudo é identificar e analisar as distintas apropriações do termo "comunicação integrada" por parte de acadêmicos e profissionais do mercado de comunicação no contexto brasileiro. Parte-se, portanto, do pressuposto de que o termo "comunicação integrada" é de expressiva relevância para os campos da comunicação organizacional e relações públicas. Os objetivos específicos do estudo são: a) analisar usos e aplicações do termo "comunicação integrada" e correlatos por parte de agências, assessorias e consultorias de comunicação organizacional e relações públicas identificadas no principal ranking brasileiro, o Anuário da

[106] Pesquisa realizada no âmbito do pós-doutorado realizado na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (setembro de 2019 a setembro de 2020), sob supervisão da Profa. Margarida M. Krohling Kunsch.

Comunicação Corporativa, edições 2019 e 2020; b) cotejar teoria e prática por meio da análise comparativa entre as aplicações e usos do termo "comunicação integrada" nos estudos acadêmicos e também por parte do mercado de relações públicas, notadamente agências, assessorias e consultorias de relações públicas.

Na literatura de relações públicas em contexto brasileiro, a conexão entre comunicação e integração surgiu aos poucos. Portanto, para compreendermos o contexto em que surgiu a discussão do tema no Brasil, fizemos uma avaliação de seis obras publicadas antes de 1986 e que estavam acessíveis para análise. Nas obras publicadas antes de 1980, não foram localizadas menções a "comunicação integrada", integração, ou mesmo a demais disciplinas que usualmente são abordadas nessa discussão (comunicação de marketing e publicidade).

Albuquerque (1981) usou o termo "integrada" e Evangelista (1983) usou o termo "integração" ao falarem de relações públicas, ambos indicando a ideia de união, ligação. Não houve conceituação de comunicação integrada, mas houve alusão a uma "política integrada" (Albuquerque, 1981) e a um "processo de integração" (Evangelista, 1983, p. 80).

Nas décadas de 1980 e 1990, novas publicações começariam a definir rumos mais nacionais e autorais para a produção em relações públicas no Brasil. Algumas obras de referência foram publicadas nesse período.

Aqui, nos limitamos à identificação da literatura que discutiu "comunicação integrada". Assim, demarcamos 1986 como um ano determinante para entendermos como tudo acontece.

Em 1986, M. Kunsch lançou "Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada". Naquele ano, outra obra teve grande repercussão e destaque, sendo mencionada em diversos trabalhos posteriores: "Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas", de Gaudêncio Torquato. O autor discutiu temas como comunicação empresarial, comunicação organizacional, conceitos de planejamento, distinções entre marketing de produto e marketing institucional, entre outros tópicos. Torquato propôs uma "abordagem sistêmica para a comunicação empresarial/institucional" e usou os termos "linguagem hegemônica e integrada" e também "ação integrada", enfatizando coordenação integrada dos atos, canais e programas de comunicação com vistas ao alcance de resultados. Torquato (1986) propôs que a comunicação organizacional seja conduzida por um centro de coordenação, ideia que ratificou posteriormente (Torquato, 2015).

Tomando como referencial cronológico essas duas publicações (Kunsch, 1986; Torquato, 1986), identificamos, em função da temática definida e com base nas indicações dadas pela leitura de teses e dissertações, e também dos anais de congressos, autores que também discutiram o tema da comunicação integrada (Fortes, 1999; Baldissera, 2002; Casali, 2002; Curvello, 2003; Bueno, 2003, 2009; Oliveira e Caldas, 2004; Yanaze e colaboradores, 2007; Silva, 2009; Saad Corrêa,2009a, 2009b; Yanaze, Freire e Senise, 2010; Lima e Maimoni, 2012).

M. Kunsch revisitou o conceito de "comunicação organizacional integrada" ao longo dos anos (Kunsch, 1986, 1997a, 1997b, 2003, 2009a, 2009b, 2009c, 2016). A proposta foi adaptada por outros autores, com variadas proposições autorais (Yanaze e colaboradores, 2007; Saad Correa, 2009a, 2009b; Otávio Freire, 2009; Yanaze, Freire, Senise, 2010; Kleber Markus, 2012).

Metodología

A metodologia do estudo contempla revisão da literatura e levantamento descritivo de usos e apropriações do termo "comunicação integrada" pelo mercado de assessorias e agências de comunicação e relações públicas. Quanto à revisão da literatura, o Quadro 1 apresenta tipos de textos selecionados e fontes de análise[107]

Publicado em	Tipo	Quiatidade	Período	Fontes
BRASIL	Dissertação	22	2006-2019	Biblioteca Brasileira Digital de Teses e Dissertações (BDTD)
BRASIL	Tese	4	2006-2019	Biblioteca Brasileira Digital de Teses e Dissertações (BDTD)
BRASIL	Artigo/POR	12	2009-2019	Portal de Periódicos Capes
BRASIL	Artigo/Ensaio	18	2001-2019	Anais Intercom - GP Publicidade, Propaganda e Marketing
BRASIL	Artigo/Ensaio	24	2001-2019	Anais Intercom - GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional
BRASIL	Artigo/Ensaio	8	2007-2019	Anais Abrapcorp - GTs diversos
BRASIL	Livro	7	1962-1983	Diversas (obras completas pré-1986)
BRASIL	Livro/Capítulo	30	1986-2019	Diversas (obras completas e capítulos sobre comunicação integrada a partir de 1986)

[107] Buscas realizadas com base no termo "comunicação integrada" e "comunicação integrada de marketing".

BRASIL	Livro/Capítulo	16	2002-2014	Diversas (obras completas e capítulos sobre comunicação integrada no contexto do marketing)
BRASIL	Livro	2	1981, 2014	Diversas (obras completas com palavras "comunicação" e "integrada" no título)
	Total	143		

Quadro 1: Textos selecionados para o estudo sobre "comunicação integrada" – Brasil. Fonte: Lemos, 2020.

Avaliou-se, também, o discurso do mercado com base nos textos de sites de agências, um esforço exploratório para identificar aplicações do termo "comunicação integrada" correlatos eventualmente mencionados. Elegemos agências de comunicação e relações públicas mencionadas no ranking anual[108] do Anuário da Comunicação Corporativa Mega Brasil, bem como agências que estão bem-posicionadas[109] na busca orgânica do Google com base na busca pelo termo "comunicação integrada". Esta análise buscou identificar menções a "comunicação integrada" e de que forma esse termo é proposto por agências, assessorias e consultorias que atuam no Brasil.

Do grupo inicial, com 172 agências, foram excluídas 31 segundo os seguintes critérios: a) agências com sites somente em inglês; b) agências sem site ou com site em construção; c) agências cujo site indica problemas de segurança; d) agências com perfis exclusivamente em redes sociais (Facebook, LinkedIn e afins). Das 141 consideradas pré-selecionadas, buscamos as que de alguma forma mencionam "comunicação integrada" em textos diversos do site. Assim, feitas as novas exclusões (79 sites), foram selecionados 62 sites elegíveis para o estudo[110]. Note-se, portanto, que mais da metade dos sites pré-selecionados não apresenta "comunicação integrada" como argumento suficientemente relevante para inclusão no estudo. Portanto, pode-se afirmar que não se trata de um discurso majoritário ou mesmo

[108] Critério adotado: faturamento.
[109] A coleta foi realizada entre março e julho de 2020.
[110] Analisamos textos de websites de 62 agências, assim distribuídas: 15 agências de grande e médio porte e 32 agências pequenas e microempresas, segundo os rankings por faturamento publicados pelo Anuário da Comunicação Corporativa 2019 e 2020. Agências mencionadas em um ou outro ranking foram incluídas. Adicionalmente, foram selecionadas 15 agências, assessorias e consultorias listadas nas primeiras posições da busca orgânica do Google para o termo "comunicação integrada" e que tiveram os mesmos critérios do grupo anterior observados.

predominante, mas, ainda assim, muito presente[111].

Panorama geral da discussão na literatura brasileira

A articulação de "integração" e "comunicação" é abordada, direta ou indiretamente, em boa parte da literatura brasileira de relações públicas das últimas três décadas. Está principalmente associada à ideia de relacionamento entre organizações e públicos e na qualificação desse relacionamento (estratégico, político, social, entre outros). A discussão sobre gerenciamento da comunicação integrada também está fortemente atrelada à noção de coordenação eficiente e eficaz de meios, recursos, mensagens e ações comunicativas.

Quanto ao termo "comunicação integrada", é principalmente adotado em referência ao "composto de comunicação integrada" de M. Kunsch. Assim, é comum encontrar menções a esse composto como explicação para o que significa "comunicação integrada". Nesse sentido, pode-se afirmar que a expressão de M. Kunsch alcançou status de discurso dominante112 na literatura da área.

Do ponto de vista crítico, destacam-se as visões de Rudimar Baldissera (2002) e Wilson Bueno (2003), textos que também passaram a ser mencionados em pesquisas futuras por questionarem a abordagem instrumental de comunicação integrada e o uso meramente discursivo do termo, respectivamente. Quanto à ampliação da discussão segundo uma perspectiva interpretativa e interacional, destacam-se as propostas de Adriana Casali (2002) e de Fábia Lima e Hérica Maimoni (2012).

Wilson Bueno discutiu amplamente a dimensão aplicada do termo, apontando para a "impossibilidade de se plasmar uma comunicação efetivamente integrada" (Bueno, 2003, p. 10) dada a profunda fragmentação no campo profissional e no espectro de serviços ofertados pelas agências e assessorias. Para esse autor, o termo "comunicação integrada" "ainda hoje se constitui em mais um discurso, apropriado pelos especialistas e gestores da comunicação, do que em uma prática efetiva no quotidiano das organizações" (Bueno, 2003, p. 8). O autor critica o fato de as agências de propaganda e publicidade

[111] Vale ressaltar que muitas agências mantêm blogs e o tema "comunicação integrada" é muitas vezes mencionado nesses canais. No entanto, esses textos não foram considerados neste estudo, que estava restrito aos websites.

[112] Especificamente com relação à ocorrência de citações, observamos que Margarida Kunsch é a autora mais citada em teses e dissertações sobre comunicação integrada. A frequência de menções a esta autora é quase o dobro do segundo autor mais citado, Philip Kotler. Margarida Kunsch, Gaudêncio Torquato e Wilson Bueno aparecem como autores mais mencionados na perspectiva de relações públicas. A contagem foi realizada com o apoio do software MAXQDA

também terem encampado o termo. Como se pode observar, Bueno alerta para as contradições: o discurso propõe integração, mas a realidade revela fragmentação, dada a extensão da diversificação de agências e serviços oferecidos e a pulverização das conexões entre organizações-cliente, marcas, agências e assessorias.

Ao longo das leituras, nota-se que a crítica à visão funcional surge em alguns momentos, e o debate sobre as subáreas da comunicação e disputas de território são pontos de incômodo. Porém, há pouca contraposição à ideia de integração como fenômeno de coordenação, gestão e articulação.

Comunicação organizacional integrada

Com relação às repercussões da proposta conceitual de M. Kunsch, conhecida como "comunicação organizacional integrada", observam-se as seguintes releituras por parte de outros pesquisadores: Adaptação do modelo de M. Kunsch, excluindo a dimensão "comunicação interna" e mantendo as dimensões "comunicação institucional, comunicação mercadológica e comunicação administrativa", por Mitsuru Yanaze e colaboradores (2007) e, posteriormente, por Mitsuru Yanaze, Otávio Freire e Diego Senise (2010);

- Conceito de comunicação administrativa integrada, por Otávio Freire (2009);
- Conceito de comunicação digital integrada, por Elizabeth Saad Correa (2009a; 2009b);
- Conceito de Comunicação Integrada Tridimensional ou Comunicação 3 D, por Kleber Markus (2012).

A proposta de "comunicação organizacional integrada" (Kunsch, 1986, 1997a, 1997b, 2003, 2009a, 2009b, 2009c, 2016) tem seu próprio histórico na obra da autora. Observa-se que houve mudanças no conceito ao longo do tempo:

- De comunicação integrada para comunicação organizacional integrada: logo nos primeiros anos, entre 1985 e 1997, ao adotar o termo comunicação organizacional integrada, M. Kunsch procurou discutir com mais vigor questões referentes à teoria e ao conceito de comunicação organizacional em si, o que trouxe uma expansão importante à discussão, pois a autora passou a abordar os aspectos humanos, interpretativos e críticos referentes às organizações e sua atuação na sociedade.

- De marketing *versus* relações públicas para uma visão ampliada da articulação entre comunicação mercadológica, comunicação institucional, comunicação interna e comunicação administrativa: enquanto no

primeiro texto a divisão estabelecida era entre as disciplinas de marketing e relações públicas apenas (Kunsch, 1986), nos demais textos a discussão passou a se concentrar na comunicação e suas modalidades, e no último texto analisado (Kunsch, 2016), esse é o foco principal.

- De integração de atividades e processos para integração social: ao longo dos textos, começa a haver uma transição de ênfase, e as questões mais funcionais cedem espaço para temas mais críticos. Questões como o papel dos públicos, a ligação sistêmica das organizações e seu ambiente sociocultural e a visão estratégica como resposta a necessidades e valores desse ambiente, exemplificada pela discussão sobre sustentabilidade, que também passa a ser parte dos textos, indica essa mudança.

Um aspecto que se mantém ao longo de todos os textos de Margarida Kunsch é a defesa do papel de relações públicas na gestão da comunicação organizacional integrada. Em toda a sua obra, a autora é categórica nesse sentido, mantendo um compromisso com sua área acadêmica e profissional.

Panorama geral dos usos e associações a "comunicação integrada" por parte das agências

Com relação à análise dos sites de agências, buscamos identificar a presença do termo "comunicação integrada" e de outros termos a ele associados em textos: a) institucionais e de apresentação geral ("Sobre...", "Quem somos", "Perfil Institucional" e correlatos); b) de apresentação dos serviços. Estabelecemos como categorias de organização e análise das informações coletadas: a) terminologia sobre integração: termos adotados pelo mercado; b) enfoque atribuído ao termo: ideias associadas aos termos adotados. Nesta segunda categoria, novas subcategorias emergiram: 1) comunicação integrada como atributo positivo, 2) integração como termo-curinga, associado a outros substantivos, criando uma ideia ampliada de "comunicação integrada"; 3) comunicação integrada como ponto de partida ou meio para um fim; 4) comunicação integrada como associação entre disciplinas; 5) comunicação integrada como apoio aos negócios dos clientes; 6) comunicação digital como argumento para comunicação integrada alinhada ao mundo de hoje.

Entre as agências de grande e médio porte selecionadas (15), apenas uma menciona "comunicação integrada" no nome. Já entre as micro e pequenas agências (32), três mencionam "comunicação integrada" no nome.

A principal ideia sobre comunicação integrada é a de um conjunto de serviços que, coordenados por meio da gestão de ferramentas, mídias e mensagens, constroem valor para os clientes, ou seja, para as organizações que contratam os serviços dessas agências. Assim, o discurso prioritário destaca a capacidade das agências para oferecer um portifólio completo de soluções: "Nossa marca é a comunicação integrada"; "Como agência de comunicação integrada..."; "Somos uma agência *full service*" são apresentações recorrentes.

Não se identifica uma definição clara ou explícita de comunicação integrada. Praticar comunicação integrada aparentemente é uma virtude, um atributo positivo a ser realçado e que está vinculado a experiência, excelência e competência. Muitos textos recorrem a expressões em que o termo "integrada"qualifica variados substantivos: "estratégias integradas", "soluções integradas", "programas integrados", "projetos integrados", "aproximação integrada", "rede integrada", "campanhas integradas", "ferramentas de comunicação integrada", "ação de comunicação integrada", "gestão integrada", "olhar integrado", "competências integradas".

Essa associação constante entre integração e diversos outros substantivos nos leva à seguinte indagação: na perspectiva das agências, o que está sendo "integrado"? Além de comunicação, integram-se especialidades, conhecimentos, equipes, serviços. A integração pode envolver questões complexas, como relacionamento, *advocacy*, causas, pensamento estratégico, transformação da gestão e cultura, e também questões de ordem prática, como criação e conteúdo.

Como ponto de partida, a comunicação integrada é o fundamento para planejar. Em alguns momentos, comunicação integrada é tratada como uma metodologia, um serviço[113] em si. Contudo, essa não é uma visão recorrente; mais frequentemente, a comunicação integrada é o meio para algo, a saber: orientar a estratégia, engajar públicos, fortalecer vínculos, gerar resultados, construir relacionamentos, construir, proteger e promover reputação, construir identidade, dar visibilidade, valorizar, fortalecer e zelar pela imagem, garantir visibilidade, gerar reconhecimento e credibilidade.

Além da constante menção a disciplinas da comunicação, como relações públicas, jornalismo e publicidade e propaganda, o marketing está presente em muitos enunciados.

[113] Apenas três agências [pequenas e micro] listam "comunicação integrada" como serviço na área designada para isso no website. Não foram identificadas menções explícitas a "comunicação integrada" como serviço nos websites das agências de grande e médio porte.

Não há distinção entre marketing e comunicação de marketing. Em menor frequência, outras disciplinas também são mencionadas, mas sem grande expressividade. O termo "multidisciplinar" busca representar a articulação entre disciplinas como base para a comunicação integrada.

Há um esforço para apresentar comunicação integrada como processo de gestão e apoio aos negócios dos clientes.

Termos como "cliente", "negócios", "business", "resultado" e "performance" ajudam a construir essa orientação para o cliente, ora apresentado como cliente da própria agência, ou seja, organização que contrata o serviço da agência, ora voltado para o "cliente do cliente", também designado "público". A integração ao cliente é uma preocupação, e está associada à ideia de "sinergia".

Nesse sentido, para reforçar que o trabalho de comunicação integrada está associado à visão de planejamento estratégico, há eventuais alusões à análise de dados como insumo para o planejamento. Identificam-se expressões como: "analisar dados", "relacionar dados a comportamentos humanos" e "relacionar dados aos desafios de negócio dos clientes" em alguns enunciados.

Em geral, observa-se que as agências buscam se apresentar como organizações alinhadas ao espírito do tempo, modernas, completas e contemporâneas. Assim, estar apta a oferecer "comunicação integrada" é, em si, uma forma de atualização. Comunicação digital e serviços de marketing digital despontam como argumento para conexão com necessidades contemporâneas, algo que se conecta diretamente à ideia de "agência atualizada".

Considerações finais

Pode-se afirmar que o discurso sobre comunicação integrada que emerge desta análise se caracteriza pela forte associação à ideia de comunicação formal e funcional, como apontou Baldissera (2002). Não se pode identificar, contudo, a adoção de orientações conceituais específicas por parte do mercado, ao contrário do que se pode afirmar no campo conceitual, em que a proposta de "comunicação organizacional integrada" logrou êxito quanto à função cultural no contexto brasileiro.

Como pontua Bueno (2003, 2009), o uso de comunicação integrada como *discurso* é uma realidade, mas sua adoção não se constitui em um discurso hegemônico. Como afirmamos anteriormente, embora muito presente, "comunicação integrada" não é argumento predominante no mercado, aqui identificado

especificamente como agências de relações públicas.

O uso frequente de terminologias como comunicação total, agência *full service* e agência 360º por parte de agências de relações públicas é compatível com práticas relatadas na literatura internacional e nacional, indicando que esse vocabulário compõe a semântica que se estabelece em torno da proposta de comunicação integrada por parte das agências.

Importante ressaltar que aproximadamente 50% das agências selecionadas na amostra final não apresentam textos de missão, percentual que se mantém tanto nas grandes e médias agências quanto nas micro e pequenas agências. Há muitos sites sem conteúdo textual, sem tradução para o português ou com problemas de segurança, além de agências que mantêm apenas perfis em mídias sociais. As agências identificadas por busca orgânica são majoritariamente empresas de marketing digital, apresentando serviços direcionados a esse escopo quase exclusivamente.

Diante dessas observações, questiona-se a própria incorporação de pressupostos da comunicação institucional pelas agências, pois falam em comunicação integrada, mas nem sempre explicitam sua missão e filosofia, além de se apresentarem de forma fragmentada do ponto de vista de sua presença digital. Tais considerações indicam grandes oportunidades para discussões futuras.

Referências

Albuquerque, A. E. (1983). *Planejamento das Relações Públicas*. 2ª ed. Porto Alegre: Sulina.

Anuário da Comunicação Corporativa 2019 (2019). São Paulo: Mega Brasil Comunicação.

Anuário da Comunicação Corporativa 2020 (2020). São Paulo: Mega Brasil Comunicação

Baldissera, R. Comunicação total, excelente, integrada: A (re)afirmação do óbvio (2002). In XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2002, Salvador, Bahia. *Anais eletrônicos*... Salvador: Intercom.

Bueno, W. da C. (2003). *Comunicação empresarial*: *teoria e pesquisa*. Barueri, SP: Manole.

Bueno, W. da C. (2009). As transgressões conceituais em comunicação empresarial. *Organicom*, ano 6,

números 10-11, pp. 121-127.

Casali, A. M. (2002). Comunicação Integrada e novas tecnologias de informação. In Congresso da Alaic, 2002, Santa Cruz de la Sierra, Bolívia. *Anais eletrônicos*... Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo: Alaic. Disponível em: https://bit.ly/2OZ3nZc. Acesso em março de 2020.

Curvello, J. J. A. (2003) Legitimação das Assessorias de Comunicação nas Organizações. In J. Duarte (org.).

Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica (pp. 121-139). 2ª ed. São Paulo:

Atlas.

Evangelista, M. F. (1983). *Planejamento de Relações Públicas*. Rio de Janeiro: Tecnoprint.

Fortes, W. G. (1999). *Transmarketing*: estratégias avançadas de relações públicas no campo do marketing.

2ª ed. São Paulo: Summus.

Freire, O. B. de L. (2009) *Comunicação, cultura e organização*. Um olhar antropológico sobre os modos de comunicação administrativa na perspectiva da comunicação integrada. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo: São Paulo.

Kunsch, M. M. K. (1986). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 3ª ed. São Paulo: Summus.

Kunsch, M. M. K. (1997a). Planejamento estratégico e excelência da comunicação. In M. M. K. Kunsch (org.) *Obtendo resultados com relações públicas* (pp. 26-36). São Paulo: Pioneira.

Kunsch, M. M. K. (1997b). *Relações públicas e modernidade*: novos paradigmas na comunicação organizacional. 5ª ed. São Paulo: Summus.

Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. – revista e ampliada. São Paulo: Summus.

Kunsch, M. M. K. (2009a). Planejamento estratégico da comunicação. In M. M. K. Kunsch (org.), *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas* (2ª ed.) (pp. 107-123). São Caetano do Sul: Difusão.

Kunsch, M. M. K. (2009b). Relações públicas na gestão estratégica da comunicação integrada nas organizações. M. M. K. Kunsch (org.), *Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas* (pp. 185-208). São Paulo: Saraiva.

Kunsch, M. M. K. (2009c). A comunicação para a sustentabilidade das organizações na sociedade global. In M. M. K. Kunsch e I. L. Oliveira (orgs.), *A comunicação na gestão da sustentabilidade nas organizações* (pp. 57-81). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.

Kunsch, M. M. K. (2016) A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In M. M. K. Kunsch (org.) *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados* (pp. 37-58). São Paulo: Summus Editorial.

Lemos, E. *Comunicação Integrada: perspectivas disciplinares, conceituais e práticas sobre as intersecções entre planejamento, comunicação e integração* (2020). Universidade de São Paulo: Escola de Comunicações e Artes. Relatório de Pós-Doutorado. [não publicado].

Lima, F.; Maimoni, H. L. (2012) Comunicação integrada: perspectivas e desafios. In I. L. Oliveira & F. P.

Lima (orgs). *Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional* (pp. 95-105). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.

Markus, K. (2012) O futuro quatro horas atrás: comunicação ecosófica nas organizações. In D. Galindo. *Comunicação institucional e mercadológica: expansões conceituais e imbricações temáticas*. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo.

Saad Correa, E. (2009a). Comunicação digital e seus usos institucionais. In M. M. K. Kunsch (org.). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. (2ª ed.) (pp. 169-184). São Caetano do Sul: Difusão.

Saad Correa, E. (2009b). Comunicação digital e novas mídias institucionais. In M. M. K. Kunsch (org.). *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*. (V. 1) (pp. 317-335). São Paulo: Saraiva.

Silva, M. B. R. (2009). Relações públicas e as interconexões com o marketing nas estratégias organizacionais. In M. M. K. Kunsch (org). *Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas* (p. 365-389). São Paulo: Saraiva.

Torquato, G. (1986) *Comunicação empresarial, comunicaçã institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus.

Torquato, G. (2015). *Comunicação nas organizações: empresas privadas, instituições e setor público*. São Paulo: Summus.

Yanaze, M.; Freire, O.; Senise, D. (2010) *Retorno de investimentos em comunicação: avaliação e mensuração*. São Caetano do Sul: Difusão.

Yanaze, M. e colaboradores. (2007) *Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações*. São Paulo: Saraiva.

Incidencia de posibles estrategias de la comunicación organizacional ante la Norma Oficial Mexicana NOM-035

Incidência de possíveis estratégias de comunicação organizacional antes do NOM-035

Incidence of possible organizational communication strategies before NOM-035

Eva María Pérez Castrejón[114]
Cristina Barroso Camiade[115]

Palabras Clave: Comunicación organizacional, clima organizacional, NOM-035
Key words: Organizational communication, organizational climate, NOM-035

Ante la entrada en vigor de la NOM-035 se generan un cúmulo de necesidades de información en las organizaciones públicas y privadas que expliquen a los líderes y colaboradores cuál es el objetivo, propósito, alcance y beneficio de la norma, además de saber cuáles son las consecuencias por no cumplirla, así como las obligaciones de cada uno de ellos al interior de estas organizaciones. Por lo anterior, la comunicación organizacional tiene una fuerte incidencia, ya que través de las acciones que ejecuta el especialista de la comunicación organizacional se puede

[114] Dra. Eva María Pérez Castrejón. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP), Dra. en Comunicación Aplicada, México, evamaria.perez@upaep.mx
[115] Dra. Cristina Barroso Camiade, Universidad Anáhuac México-Norte, Dra. en Comunicación Aplicada, barrosocriss@gmail.com

propiciar que los diferentes públicos cuenten con mensajes claros que al recibirlos de manera oportuna podrán impactar positivamente en el clima organizacional, ya que el objetivo principal de la norma es prevenir los factores de riesgo psicosociales que impactan en el desarrollo laboral de quienes integran los sistemas y en cada una de las actividades laborales que realizan en las organizaciones.

La comunicación organizacional en México está entrando fuerte e integralmente en las organizaciones públicas y privadas como parte de los procesos laborales ante las diferentes demandas sociales que exigen mayor competencia. Así mismo, este tipo de comunicación está provocando una importancia que trasciende en las buenas relaciones de quienes integran los sistemas en su entorno interno y externo. En el momento en que la comunicación organizacional sea la herramienta que permita promover la norma se podrá sensibilizar a los diferentes públicos para que conozcan sus beneficios, así como las acciones y conductas en las que pretender incidir la organización como parte de las mejoras del entorno organizacional. Con lo anterior, la comunicación organizacional conseguirá un público informado, una imagen positiva donde se pueda ver a la norma como un aporte que favorece al recurso humano y por lo tanto el clima organizacional de los diferentes sistemas y subsistemas se verá beneficiado.

Esta ponencia tiene como objetivo establecer teóricamente la importancia de las estrategias y herramientas de la comunicación organizacional para informar correctamente los alcances y limitaciones de la NOM-035 en organizaciones públicas y privadas para promover un clima organizacional favorable en los centros de trabajo. La discusión teórica se enfoca en dos puntos, el primero, consiste en plantear la poca claridad del impacto y los efectos de la NOM-035 para quienes lideran e integran las organizaciones. La segunda, es exponer cómo la incidencia de la comunicación organizacional a través del diseño e implementación de estrategias de comunicación puede repercutir positivamente en el clima organizacional. El clima organizacional comprendido como la herramienta que puede provocar el buen desempeño y ambiente en la organización y entre quienes la conforman como un elemento que puede determinar el

comportamiento de las personas. El clima organizacional es una cualidad propia del ambiente organizacional que viven quienes integran la organización, y que influye en su comportamiento (Rojas, 2012).

La comunicación organizacional provoca "la reproducción de procesos de intercambio que unifican y consensan criterios de productividad y provocan la cooperación y la colaboración colectiva organizada hacia las metas de la organización" (Rebeil y Ruiz Sandoval, 1998, p.15) a la comunicación organizacional se le percibe como un proceso estratégico que tiene como objetivo la mejora continua, considerando siempre las necesidades de su audiencia corporativa y social (Rebeil, 2006).

La Comunicación Organizacional, una estrategia para posibles cambios en las organizaciones públicas y privadas.

La comunicación organizacional a través del tiempo ha ido cambiando sus estrategias y tendencias las cuales nunca se han alejado de la investigación. Dentro de la comunicación organizacional se ponen en práctica estrategias que generan posibles cambios en las organizaciones públicas y privadas, dichas estrategias se apoyan de acciones verbales y no verbales, de la ética, de herramientas que promueven el ser socialmente responsables, de finanzas sanas, una buena relación con los medios de comunicación y la búsqueda del cumplimiento de objetivos organizacionales que se impulsan desde la cultura organizacional (Pérez Castrejón, 2017). Así mismo, la comunicación organizacional, promueve cambios en las organizaciones de todo tipo ya que uno de sus principales objetivos es dar respuesta a las necesidades de comunicación e información de las personas que hacen y vienen la organización a nivel interno y externo, ya que la comunicación revela signos de expresión de las personas, fortalece y vincula sus relaciones.

Cada día, las organizaciones tienen mayor necesidad de implementar cambios estratégicos con la intención de garantizar efectividad en sus procesos de comunicación como cultura, clima organizacional, mensajes en medios de comunicación, comportamiento organizacional, entre otros, esto, con la

intención de recibir retroalimentación a través de técnicas de comunicación que se pueden compartir entre quienes la integran y así sea más factible alcanzar los objetivos organizacionales, lamentablemente no siempre se da en las organizaciones la importancia que tiene la comunicación y el impacto que genera. Una organización eficaz y eficiente tiende a alcanzar las metas trazadas a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a las tendencias del entorno, ya que las organizaciones necesitan constantemente que su imagen se favorezca a través de una prospectiva global, dispuesta a responder a las necesidades del medio ambiente y como una respuesta a la responsabilidad social, a las necesidades del mercado en el que prevalece una constante competencia y la necesidad de que las ganancias sean mayores, para un crecimiento humano sustentable (Romo, R. & Pérez, A., 2011)

Una aportación más que confirma que la comunicación organizacional se convierte en una estrategia para generar cambios en las organizaciones públicas y privadas es enfatizando que las organizaciones provocan los cambios justos y necesarios en la cultura de trabajo y la vinculación de los colaboradores y el entorno (Mota y De Ibarrola, 2012). Es trascendente ver a las organizaciones no como un producto de manufactura sino como un espacio de servicio con determinados derechos y obligaciones que provee un beneficio social, donde la comunicación organizacional ayudará a que los seres humanos desarrollen una serie de competencias que provocan diferentes formas de comunicar, mejores respuestas a los públicos internos dan la oportunidad de contribuir a que las organizaciones experimenten cambios coherentes en su identidad, así como implementar canales y soportes comunicacionales más adecuados e integrados.

El concepto de comunicación organizacional es una respuesta del estudio de los procesos de comunicación, mismos que deberán responder a los sucesos propios de la realidad, como una opción para ofrecer propuestas a las áreas de oportunidad que se viven en organizaciones públicas o privadas. Dicha respuesta se da a través de diferentes medios de comunicación que provocan que haya públicos informados. La comunicación organizacional implica orden social, esta disciplina responde no solo a paradigmas de la comunicación sino a las

nuevas propuestas globales de emigrar a estrategias que permitan ayudar al logro de los objetivos organizacionales (García, 2013).

Conceptos, alcances y limitantes de la Norma Oficial Mexicana (NOM-35) y su relación con el clima organizacional

Los cambios que ha sufrido el entorno laboral durante las últimas décadas, han llevado al desarrollo del estrés y a la presencia de riesgos psicosociales dentro de las organizaciones. Siendo éstos, los retos más importantes a tratar en el ámbito de la seguridad y la salud en el trabajo, ya que inciden en el ambiente laboral, en el contexto social del trabajo y pueden producir efectos físicos, psicológicos y sociales negativos como depresión o agotamiento. Lo que no solo afecta a la salud de las personas sino también a la productividad de las organizaciones y a las economías nacionales.

Problemáticas como ésta han llevado a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) a emitir las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) que ayudan a determinar las condiciones mínimas necesarias que deben mantener las organizaciones en materia de seguridad, salud, medio ambiente, prevención de accidentes y enfermedades mentales. En este contexto es que se publica la NOM-035-STPS-2018, que tiene como objetivo "establecer los elemenos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial y el entorno organizacional favorable" (STPS, 2018).

Esta norma fue publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 23 de ocutbre de 2018, rige a nivel nacional, aplica en todos los centros de trabajo, conlleva obligaciones tanto para el patrón como para los empleados y debe ser aplicada en dos etapas: la primera, entró en vigor el 23 de octubre de 2019 e implicaba el diseño de la política de riesgos, las medidas de prevención, la identificación de los trabajadores expuestos y la difusión de la información correspondiente y la segunda, es la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, la evaluación del entorno organizacional, las medidas y acciones de control, la práctica de exámennes médicos y los registros correspondiente, lo anterior, deberá quedar completado para el 23 de octubre de 2020.

De la norma se pueden destacar los siguientes puntos: a) se encuentra alineada con las obligaciones del Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo, b) tiene obligaciones diferenciadas para cada centro de trabajo de acuerdo al número de empleados que tengan, c) la participación de especialistas solo es requerida en casos difíciles, d) pone el énfasis en la prevención y dispone de una entrada gradual de la obligaciones del patrón y d) proporciona un método para identificar y analizar los factores de riesgo psicosocial para evaluar el entorno organizacional y es abierta en cuanto a la metodología que se use para este fin.

La finalidad básica de la NOM-035, es que cada centro de trabajo cuente con una política de prevención de factores de riesgo psicosociales y violencia laboral, para promover un ambiente laboral favorable que lleve al desarrollo de una cultura organizacional en la que se fomente el trabajo digno y la mejora continua de las condiciones laborales. Las áreas que deben ser incluidas dentro de esta política son: liderazgo, relaciones laborales, cargas de trabajo, control del trabajo, apoyo social, equilibrio en la relación trabajo-familia, reconocimiento en el trabajo, prevención de la violencia laboral, información y comunicación con los empleados, capacitación y adiestramiento.

El desarrollo de esta política implica que cada centro se trabajo se comprometa al análisis e identificación de los factores de riesgo psicosocial, como máximo cada dos años, con el objetivo de hacer las mejoras necesarias en beneficio no solo de los empleados sino de la organización en su conjunto. Dicha evaluación debe comprender los siguientes elementos: a) sentido de pertenencia de los trabajadores, b) formación y capacitación para la adecuada realización de sus tareas, c) definición precisa de las responsabilidades de los trabajadores, c) una participación y comunicación proactiva entre el patrón, sus representantes y los trabajadores, d) una distribución adecuada de las cargas de trabajo incluyendo jornadas regulares y e) una evaluación y reconocimiento al desempeño. Las empresas no están obligadas a utilizar una metodología en particular pero la STPS pone a su disposición una guía de refrencia para su elaboración o bien si se desea utilizar una metodología ya existente da a conocer los requisitos que debe cumplir para que la medición contemple los factores que para

la dependecia son necesarios y de los cuales no se puede prescindir. Una vez realizada la evaluación se vuelve necesario aplicar las medidas y acciones de control, éstas son utilizadas únicamente en el caso de que la organización presente un grado de riesgo medio, alto o muy alto. Se tienen contemplados tres niveles de acción: primer nivel o plano organizacional, segundo nivel o plano grupal y tercer nivel o acciones individuales o terpéutico. Con todo esto se vuelve evidente el papel que la comunicación organizacional debe de jugar en las organizaciones públicas y privadas para que esta norma no solo sea conocida sino que pueda ser aplicada y evaluada a cabalidad en beneficio no solo de la organización sino de cada uno de sus integrantes.

¿De qué forma la comunicación organizacional contribuye a la promoción de un entorno organizacional favorable en el marco de la NOM-035?

La comunicación organizacional es una herramienta fundamental en las organizaciones ya que puede favorecer el entorno organizacional durante el desarrollo, la aplicación y la ejecución de la NOM-035, esto a través de la implementación de piezas de comunicación y planes estratégicos que favorezcan el contexto interno y externo de las organizaciones, que eviten el ruido, fomenten el desarrollo y mejoramiento de la identidad organizacional y el sentido de pertenencia entre los colaboradores.

La aplicación de estrategias y/o herramientas de comunicación en entidades públicas y privadas frente a la NOM-035 ayudará a comprender y decodificar mejor el sentido y los beneficios de dicha norma una vez que las organizaciones apliquen diagnósticos a través de los cuales se detecten los factores que ocasionan los riesgos psicosociales en colaboradores como: estrés, ansiedad y las consecuencias que pueden provocar como: insomnio, violencia física, mobbing y acoso sexual dentro del lugar de trabajo, entre otros. Así mismo, esta disciplina contribuye a la aplicación de estrategias más efectivas que se detecten como áreas de oportunidad una vez que se haga el diagnóstico del clima organizacional. Otra manera en la que puede coadyubar es difundiendo e informando las medidas que favorecen el

bienestar organizacional, los servicios médicos, psicológicos, y/o de coaching que ofrece la organización, así como las políticas de prevención de riesgos y cuáles son los canales formales de denuncia e incumplimiento de la política de riesgos psicosociales (Mac Farland, 2020).

Es importante recordar que para poder sustentar la posibilidad de accionar de la comunicación organizacional, de acuerdo al párrafo anterior, esta disciplina cuenta con tres dimensiones: comunicación institucional (imagen), comunicación interna (gestión) y comunicación mercadológica (ventas). Estas extensiones facilitan que quienes integran la organización actúen en congruencia con la filosofía organizacional y que las estrategias a utilizar sean de vanguardia frente a los cambios de tipo social, económico y/o político. Por lo que los especialistas están obligados a poder detectar las áreas de oportunidad, comprender los cambios, prospectar los problemas, decodificar mensajes e inducir la motivación y el silencio, según sea necesario (Rebeil, 2006).

De acuerdo a lo expuesto en este apartado, la comunicación organizacional contribuye a que a través de una comunicación efectiva se pueda dar a conocer la importancia de un entorno organizacional favorable en el marco de la NOM-035, ya que puede mantener a quienes integran a la organización informados de las ventajas que ésta puede ofrecerles como parte de determinado sistema, además, esto posibilita que la organización se mantenga en una mejora continua con colaboradores que se desarrollan en un buen clima y ambiente organizacional, así como saber que cuentan con el apoyo de estrategias que les ayudarán a fortalecerse tanto física como emocionalmente, con liderazgo positivo y basándose en los objetivos organizacionales.

Finalmente, cuando quienes integran las organizaciones comprenden la razón de ser de este tipo de normas, existe la posibilidad de conseguir una organización más afectiva tanto en recursos económicos como humanos para que la productividad y el compromiso de los colaboradores no descienda.

Retos para que la NOM-035 sea comprendida y aplicada en su justa dimensión dentro de las organizaciones

La entrada en vigor de la NOM-035 pone de manifiesto la responsabilidad que tiene la organización de mantener un entorno organizacional favorable que promueva el bienestar entre sus colaboradores. Lo anterior, presenta una oportunidad para las organizaciones de generar los mecanismos necesarios para que este clima organizacional y la productividad laboral se conviertan en la norma y no en la excepción.

Después del análisis que hasta aquí se ha hecho tanto de la NOM-035 y el papel que juega la comunicación organizacional no solo en su implementación sino también en su evaluación, se proponen algunos puntos que pueden ser considerados como las áreas de oportunidad con las que pueden trabajar las organizaciones tanto públicas como privadas para que la norma pueda ser no solo comunicada con claridad sino también comprendida a cabalidad por sus colaboradores para que su aplicación derive en un ambiente laboral sano que lleve a una buena productividad que beneficie a toda la organización.

El primero, es la importancia de sensibilizar a los líderes de la organización, ya que la aplicación de la NOM-035 implica un cambio muy profundo no solo en la manera en que estas personas lideran a sus equipos de trabajo, sino también en la forma en que los supervisan y los evalúan, lo que lleva a una transformación en las relaciones humanas al interior de la organización. Por lo anterior, es importante que todas las organizaciones tanto públicas como privadas inviertan en una campaña de comunicación que les de a conocer a sus líderes qué sucedera, cuándo, dónde y porqué.

Segundo, el objetivo principal de la NOM-035 es que los empleados se desarrollen dentro de un ambiente laboral sano, seguro y confiable, por esto, se vuelve necesario comunicarles de manera clara los beneficios que la implementación de esta norma tendrá en el lugar de trabajo para que generen una percepción positiva sobre su utilidad y los estimule a su involucramiento y participación, es importante que sean capaces de diferencias un antes y un después de la norma.

Tercero, no basta con que los colaboradores sepan qué es la NOM-035 y cual es su utilidad, se vuelve necesario que sean conscientes de la transformación que implica no solo para ellos sino para toda la organización. Debe ser visto como un

ejercicio de aprendizaje, donde el diseño de material gráfico y comunicados claros les permitan a los empleados tener una fácil comprensión del tema que los lleve a su aplicación en su día a día. No valdría de nada que tuvieran la información pero que fuera tan compleja que no les permita ponerla en práctica, no le sirve de nada a la organización comunicar algo que no puede ser tangible para su recurso humano.

Cuarto, derivado de lo anterior los colaboradores deben saber que es lo que se espera de ellos como resultado de la aplicación de la NOM-035, es decir, se deben comunicar o ejemplificar con claridad los comportamientos que la organización busca fomentar en su fuerza laboral, esto debe ser adaptado a cada una de las áreas con las que se cuenta, ya que no es lo mismo comunicarnos con las personas que desarrollan actividades dentro de una oficina que aquellas que tienen que salir a campo a desarrollar sus labores.

Quinto, una vez que la organización diseñe las estrategias que le van a ser de utilidad para comunicar qué es la NOM-035, es decir, para qué sirve y cuáles son sus beneficios se vuelve necesario que la comunicación que se desarrolle se apoye en políticas, programas y actividades para la prevención de riesgos que le permitan a la organización mejorar el ambiente laboral. Lo anterior, se puede traducir en un plan de comunicación interna que promueva la percepción, el reconocimiento y la imagen del proyecto a favor del talento humano.

Como hemos visto hasta ahora, la aplicación e implementación de la NOM-035 al interior de organizaciones tanto públicas como privadas va de la mano con el desarrollo de estrategias de comunicación organizacional que le permitan no solo a la organización sino también a los colaboradores involucrarse en un proceso de aprendizaje que tiene como finalidad prevenir y evitar los agentes de riesgo y violencia laboral en beneficio de todo el sistema.

Conclusiones

Hablar de que la comunicación organizacional es una estrategia para posibles cambios en las organizaciones públicas y privadas frente a la NOM-35, es un supuesto ya que aún no está comprobado en su totalidad. Lo que hasta ahora sí se ha comprobado desde la teoría

y la práctica es que esta disciplina es una estrategia fundamental en las organizaciones de cualquier índole y que su aporte fundamental está en los mensajes que mantendrán al recurso humano bien informado y satisfecho, además de sentirse tomados en cuenta y motivados.

La Norma Oficial Mexicana (NOM-35) tiene una estrecha relación con el clima organizacional porque además de ser necesario en las organizaciones evaluar este concepto, el implementar acciones frente a las áreas de oportunidad del clima organizacional tiende a mejorar las relaciones y el desarrollo de las personas, lo cual no solo hace que quienes integran a la organización sean más competentes sino a la organización misma frente a un mundo global.

Por otro lado, las organizaciones públicas y privadas necesitan una cultura de cambio y propuestas laborales frente a la NOM-35 con requerimientos especializados de un alto nivel,

La comunicación organizacional genera impacto positivo a través de piezas y/o herramientas de comunicación con los clientes internos, esto posibilitará que vean en la NOM-035 un entorno organizacional favorable no solo a nivel personal sino a nivel organizacional, el recurso humano se podrá sentir satisfecho de saber que habrá estrategias y acciones que pueden evitar o ayudar en temas psicosociales; es necesario un buen clima y ambiente laboral. Una comunicación efectiva da seguridad a quienes reciben los mensajes.

Así mismo, la comunicación organizacional tiene como reto frente a la NOM-035 que a través de las diferentes estrategias de comunicación sea comprendida y aplicada en su justa dimensión dentro de las organizaciones. Que quienes integran la organización la hagan viva y que no se asuman posturas erróneas por no decodificar correctamente el mensaje. Los mensajes tienen que ser tan precisos y claros para que quienes integran la organización puedan asimilar correctamente que la NOM-35 ayudará a identificar y prevenir los factores de riesgo psicosocial de la organización, promover un clima organizacional positivo, que tengan mejor salud física y mental, identificar a colaboradores que fueron sujetos a acontecimientos traumáticos severos y canalizarlos para su atención.

Referencias

García, M. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sectori terciario. Revista de Estudio Públicos, 81-95.

Mac Farland, r. (25 de marxo de 2020). Factores de Riesgo Psico-social NOM-035_STPS-2018. Factores de Riego Psico-social NOM-035_STPS-2018. Puebla, Puebla, México: UPAEP.

Mota Quintero, A., y De Ibarrola, I. (2012). Las Competencias como Referentes Curriculares: El proceso de Traducción de lo Laboral a la Formación en las Universidades Tecnológicas. Revista de la Educación Superior, 35-55. Obtenido de redalyc.org: www.redalyc.org/articulo.oa?id=60426901002

Pérez Castrejón, E. (8 de septiembre de septiembre de 2017). La ética y la Responsabilidad Social Organizacional conceptos fundamentales en la formación y desarrollo profesional de los especialistas de la Comunicación Organizacional de México y España. Estado de México, Huixquilucan Estado de México, México.

Rebeil, M. y Ruiz Sandoval, C. (1998). El Poder de la Comunicación en las Organizaciones. México: Plaza y Valdés.

Rebeil, Corella Ma. Antonieta (2006), Comunicación estratégica en las organizaciones, Trillas, México.

Rojas, O. (2012). Clima Organizacional: estado de ánimo en las organizaciones. Caracas, Venezuela: Link gerencial consultores

Romo, R. y Pérez, A. (2011). Importancia de la Comunicación Organizacional como factor de efectividad organizacional: el caso corporativo de tres organizaciones no gubernamentales en Jalisco. Congreso Internacional de Contaduría e Informática, 1-22-

STPS (2018). Guía Informativa NOM-035-STPS-2018. Factores de riesgo psicosocial: identificación, análisis y prevención. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/503381/NOM035_guia.pdf

Los ombudsmen virtuales (re) significados en las organizaciones brasileñas: los [no] diálogos en las organizaciones brasileñas del tercer sector

As ouvidorias virtuais (re) significadas em organizações brasileiras: os [não] diálogos em Organizações do Terceiro Setor brasileiras

The virtual ombudsmen (re) signified in Brazilian organizations: the [non] dialogues in Brazilian Third Sector Organizations

Cleusa Maria Andrade Scroferneker [116]

Francielle Benett Falavigna [117]

Fernanda Luz Moraes [118]

Luciana Buksztejn Gomes [119]

Resumo: O artigo apresenta o resultado das análises das interações no Facebook em cinco Organizações do Terceiro Setor brasileiras, no período de junho de 2018 a julho de 2020. Para as análises consideramos os dois níveis de interação propostos por Primo (2011), reativo e mútuo, e incluímos um terceiro nível, o reativo-informante, tendo em vista a nossa concepção

[116]Professora titular do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social (PPGCom) e da Escola de Comunicação, Artes e Design (FAMECOS) da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Doutorado e Pós-doutorado em Comunicação Social pela Escola de Comunicações e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP). Coordenadora do Grupo de Pesquisa de Estudos Avançados em Comunicação Organizacional – GEACOR/CNPq. Bolsista PQ/CNPq2 E-mail: cscrofer@gmail.com/scrofer@pucrs.br..

[117] Bolsista de Doutorado CAPES (modalidade taxa), doutoranda e mestra em Comunicação Social pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social (PPGCom) da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Membro do Grupo de Pesquisa de Estudos Avançados em Comunicação Organizacional – GEACOR/CNPq. E-mail: francielle.falavigna@gmail.com.

[118] Bolsista de Mestrado CNPq (modalidade integral), mestranda em Comunicação Social pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social (PPGCom) da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Bacharela em Ciências Jurídicas e Sociais e em Relações Públicas pela PUCRS. Membro do Grupo de Pesquisa de Estudos Avançados em Comunicação Organizacional – GEACOR/CNPq. E-mail: fernandamoraees@gmail.com.

[119] Bolsista de Doutorado CAPES (modalidade taxa), doutoranda e mestra em Comunicação Social pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social (PPGCom) da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Bacharela em Ciências Jurídicas e Sociais. Membro do Grupo de Pesquisa de Estudos Avançados em Comunicação Organizacional – GEACOR/CNPq. E-mail: lucianabg.adv@gmail.com.

de comunicação (Oliveira, 2016; Wolton, 2010; Marcondes Filho, 2008). Em relação aos comentários, criamos categorizações para evidenciar como se dão as interações nesses espaços. Os resultados preliminares evidenciaram o predomínio de interações reativas e reativas informantes, em espaços em que o diálogo com o cidadão, em se tratando de ONGs, necessitaria ser mais efetivo.

Palavras Chave: Comunicação Organizacional, Ouvidoriais Virtuais, Organizações Não Governamentais.

Resumen: El artículo presenta el resultado del análisis de las interacciones en Facebook en cinco Organizaciones del Tercer Sector Brasileñas, llevadas a cabo en el periodo de junio de 2018 a julio de 2020. Para el análisis consideramos los dos niveles de interacción propuestos por Primo (2011), reactivo y mutuo, e incluimos un tercer nivel, el reactivo-informante, basado en nuestra perspectiva de comunicación (Oliveira, 2016; Wolton, 2010; Marcondes Filho, 2008). En relación a los comentarios, creamos categorizaciones para mostrar cómo ocurren las interacciones en estos espacios. Los resultados preliminares mostraron el predominio de las interacciones informantes reactivas y reactivas, en los espacios donde el diálogo con el ciudadano, en el caso de las ONG, debería ser más efectivo.

Palabras clave: Comunicación Organizacional, Ombudsmen virtuales, Organizaciones No Gubernamentales.

Abstract: The article present the results of the analysis of interactions on Facebook in five Brazilian Third Sector Organizations, from June 2018 to July 2020.

Key-words: Organizational Communication, Non-Governmental, Virtual Ombudsmen.

Uma breve contextualização da pesquisa

O presente artigo corresponde a um recorte de uma das etapas da pesquisa iniciada em 2018 [com conclusão em

fevereiro de 2021] e que conta com o apoio institucional[120] e também, do CNPq[121]. A pesquisa 'As ouvidorias virtuais (re) significadas em organizações brasileiras: proposição de metodologias de análise dos diálogos nas mídias sociais' têm como objetivos: propor metodologias alternativas para análise dos diálogos estabelecidos nas mídias sociais disponibilizadas pelas organizações; definir dimensões para esses diálogos; e, evidenciar a viabilidade/aplicabilidade [ou não] dessas metodologias e dimensões em Organizações Públicas, Privadas e de Terceiro Setor.

Nesse artigo, optamos por apresentar o resultado das análises das interações no Facebook, de cinco Organizações do Terceiro Setor brasileiras, no período de junho de 2018 a fevereiro de 2020. Igualmente, observamos as mudanças nessas interações, em função da pandemia causada pelo novo coronavírus (Covid-19), no período de março a julho de 2020. Para realizar as análises, contabilizamos o número de postagens, reações e compartilhamentos de cada organização. Em relação aos comentários, criamos categorizações para evidenciar como ocorrem essas interações no Facebook.

As Organizações de Terceiro Setor

De acordo com Tachizawa (2012, p. 6) o Terceiro Setor "ocupa espaços que não são preenchidos pelo Estado (Primeiro Setor) e pela atuação do setor privado (Segundo Setor) [...]". Nesse sentido, esse setor constitui "[...] um mercado social formado por ONGs e outras organizações congêneres" (Tachizawa, 2012, p. 6). Ainda de acordo com o referido autor:

> Organizações Não Governamentais (ONGs) como entidades de natureza não privada (não públicas) sem fins lucrativos, juridicamente são caracterizadas como associações ou fundações. Nesse tipo de organização enquadram-se, também, as Organizações da Sociedade Civil (OSCs), as Organizações Sociais (OSs), Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscips) (Tachizawa, 2012, p. 6).

Para Avritzer (2007), a representação da sociedade civil se constitui numa das formas de representação na política contemporânea. É importante mencionar

[120] Duas bolsas de Iniciação Científica - BPA PUCRS.
[121] Concessão de Bolsa PQ/CNPq 2 e uma bolsa de Iniciação Científica – PIBIC/CNPq.

que no Brasil, a Lei 9790/1999 dispôs sobre a qualificação das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e a Lei 9637/1998 regulou a qualificação de entidades como organizações sociais. De acordo com o Art. 1º da Lei 9790/1999:

> Podem qualificar-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público as pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos que tenham sido constituídas e se encontrem em funcionamento regular há, no mínimo, 3 (três) anos, desde que os respectivos objetivos sociais e normas estatutárias atendam aos requisitos instituídos por esta Lei[122].
>
> § 1º Para os efeitos desta Lei, considera-se sem fins lucrativos a pessoa jurídica de direito privado que não distribui, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social.

De acordo com o Observatório da Associação Brasileira de ONGs (Abong, 2020) as ONGs e as Organizações da Sociedade Civil (OSC): "São atores sociais e políticos cada vez mais presentes, que de várias formas trazem à vida as premissas da democracia participativa e do controle social presentes na Constituição de 1988".

No Brasil, a Abong – Associação Brasileira de ONGs, associação nacional criada em 1991 tem "[...] como objetivo fortalecer as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) brasileira que trabalham na defesa e promoção dos direitos e bens comuns", atuando "[...] em parceria com movimentos sociais" (Abong, 2020). Entendemos como oportuno sistematizar as denominações que marcam esse universo das Organizações do Terceiro Setor, considerando as suas especificidades. Para essa sistematização recorremos a publicação do Observatório da Abong: (2020), que de forma lúdica e ilustrativa apresenta essas especificidades (Quadro 1).

Organização	Especificidade

[122] Redação dada pela Lei nº 13.019, de 2014 – em vigência.

Organização Não Governamental (ONG)	"O termo começa a aparecer em documentos da ONU desde a segunda metade da década de 1940, referindo-se às organizações internacionais, que se destacaram a ponto de possuírem direito a uma presença formal na ONU, sem representar governos (Cruz Vermelha, por exemplo). No Brasil, esse processo ganha força no período da ditadura militar (1964-1985), com organizações que participaram da resistência. Mais tarde, é reforçado na década de 1990, em parte pela participação destas organizações na conferência de meio ambiente Rio 92".
Organização da Sociedade Civil (OSC)	"O termo tem sido adotado recentemente, em especial pelo setor das organizações de defesa de direitos. O objetivo é desvincular a ação das entidades do Estado, o que aparece implícito no termo 'organizações não governamentais'".
Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP)	"É também uma qualificação que visa facilitar parcerias e convênios das OSCs com todos os níveis de governo e órgãos públicos. O Ministério da Justiça é responsável por fornecer o título e monitorar as OSCs que o recebem, que devem seguir regras de transparência e prestação de contas. Ou seja, não se trata de um novo nome, mas de um título".

Quadro 1 - Organizações do Terceiro Setor e suas especificidades. Fonte: Observatório da Sociedade Civil - Tudo o que você precisa saber antes de escrever sobre ONGs (2020).

Apesar das diferenças de nomenclaturas e das suas especificidades, o foco em possibilitar o exercício da cidadania, em dar voz ao cidadão intermediando as suas demandas e necessidades as legitima e aproximam.

Na presente pesquisa selecionamos cinco Organizações Não Governamentais brasileiras: Instituto Natura, Instituto Ethos, SOS Mata Atlântica, Fundação Abrinq e Instituto Lina Galvani. A escolha dessas organizações, que igualmente se constituem em Oscips, atendeu ao critério de relevância, em função da atuação e, no caso específico do Instituto Lina Galvani, a sua escolha deveu-se ao fato de constituir-se em um "Instituto Empresarial Familiar nascido em 2003 dentro do Grupo Galvani, inspirado nos valores da matriarca da família, D. Lina Galvani" (Instituto Lina Galvani, 2020). O Facebook foi selecionado para análise, tendo em vista ser a plataforma presente nas cinco ONGs (Quadro 2), quando do início da pesquisa.

Organização	Especificidades	Plataformas disponibilizadas
Instituto Natura	"[...] o fortalecimento de pessoas e organizações que fazem parte da área educacional: professores, em especial dos anos iniciais do Fundamental I, comunidade escolar, gestores públicos e consultoras Natura".	Facebook, Youtube e Flickr
Instituto Ethos	"O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma Oscip cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável".	Facebook, Twitter, Youtube e Linkedin

SOS Mata Atlântica	"A Fundação SOS Mata Atlântica é uma organização não-governamental criada em 1986. Trata-se de uma entidade privada sem fins lucrativos, que tem como missão promover a conservação da diversidade biológica e cultural do Bioma Mata Atlântica e ecossistemas sob sua influência [...]".	Facebook, Twitter, Youtube, Linkedin e Instagram
Fundação Abrinq	"Criada em 1990, a Fundação Abrinq é uma organização sem fins lucrativos que tem como missão promover a defesa dos direitos e o exercício da cidadania de crianças e adolescentes".	Facebook, Youtube, Twitter, Instagram e Google +
Instituto Lina Galvani	Instituto Empresarial Familiar nascido em 2003 dentro do Grupo Galvani, inspirado nos valores da matriarca da família, Dona Lina Galvani. É uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) certificada em 2004. Dedica-se a identificar e apoiar iniciativas que contribuam para a melhoria da qualidade de vida das localidades nas quais as associadas (mantenedoras) atuam.	Facebook, Youtube, Twitter, Instagram.

Quadro 2 - Organizações do Terceiro Setor selecionadas. Fonte: Elaborada pelas autoras com base nas informações disponíveis nos portais das Organizações relacionadas (2020).

As análises foram realizadas mensalmente, a partir de relatórios semanais das *fanpages* das cinco ONGs, observando os níveis de interação entre a organização e os seus públicos. O mesmo procedimento foi adotado quando do início da pandemia de Covid-19, em março de 2020.

Sobre as análises realizadas

As análises consideraram inicialmente, os níveis de interação propostos por Primo (2011). Para esse autor, o conceito de interação compreende dois níveis: interação reativa e interação mútua. A interação reativa é representada pela limitação aos estímulos de resposta, ou seja, não há possibilidade de relacionamento, visto que se trata de uma relação pré-determinada. A interação mútua, por sua vez, estabelece a possibilidade de diálogo, de trocas, de relacionamento. Essa interação pressupõe respostas com textos não padronizados e com abertura à conversação (Primo, 2011). No decorrer da pesquisa, contudo, houve a necessidade da inclusão de um terceiro nível de interação: o reativo-informante, que apresenta características semelhantes à interação reativa, mas as redimensiona, ao personalizar a resposta e/ou sugerir uma possibilidade de conversação.

Buscamos igualmente, categorizar os comentários, no sentido de evidenciar os níveis de interação predominantes em relação às respostas aos comentários realizados. Adotamos quatro modalidades de comentários: elogio, reclamação, dúvida e Outros. Essa quarta modalidade foi incluída, por envolver, no mais das vezes conversações entre os interagentes, sem a participação e/ou relação direta com a organização. O primeiro período de análise ocorreu de junho de 2018 a fevereiro de 2019 (Quadro 3).

ORGANIZAÇÕES	POSTAGENS	COMENTÁRIOS			
		ELOGIO	RECLAMAÇÃO	DÚVIDA	OUTROS

Instituto Natura	222	8	6	13	300
Instituto Ethos	187	8	5	3	90
SOS Mata Atlântica	129	92	123	30	2271
Fundação Abrinq	104	78	38	16	1135
Instituto Lina Galvani	82	88	0	0	117
TOTAIS:	724	274	172	62	3913

Quadro 3 - Categorização dos comentários – junho de 2018 a fevereiro de 2019. Fonte: Elaborado por Jessica Cruz (bolsista Apoio Técnico - BPA/PUCRS 2020)

As informações que constam no quadro revelam o predomínio dos elogios em detrimento das reclamações. Contudo, no caso da SOS Mata Atlântica, organização voltada a questões ambientais, são as reclamações que se destacam. É provável que essas reclamações estejam relacionadas à eventual ausência de manifestações e/ou silenciamento da organização face algum contexto ambiental específico, no qual a organização opta por ignorar e/ou não responder alguma das postagens. A partir de março de 2019, foram inseridas novas categorias de comentários, tais como: crítica, sugestão, solicitação, marcação e emoticons. Constatamos um número significativo de comentários de marcações e emoticons, mas ainda prevalecendo uma quantidade significativa na categoria 'Outros'. Nessa categoria 'Outros' observamos que a organização se omite, não participa das postagens, e eventualmente 'curte', talvez, em função do excesso de comentários, que envolvem conversações de terceiros, não evidenciando interação com a organização (Quadro 4).

ORGANIZAÇÕES	**POSTAGENS**	**COMENTÁRIOS**								
		ELOGIO	**RECLA**	**DÚVI**	**CRÍTI**	**SUGESTÃO**	**SOLICI**	**MARCAÇÃO**	**EMOCTIONS**	**OUTROS**

			MAÇÃO	DA	CA		TAÇÃO			
Instituto Natura	242	39	1	2	6	2	0	40	11	37
Instituto Ethos	1024	42	6	5	13	1	5	38	10	94
SOS Mata Atlântica	136	226	108	106	155	110	45	479	290	2163
Fundação Abrinq	127	261	50	75	152	65	16	99	228	1634
Instituto Lina Galvani	29	24	0	1	0	0	0	0	3	3
TOTAIS:	1558	592	165	189	326	178	66	656	542	3931

Quadro 4 – Desdobramentos das categorizações de março de 2019 a fevereiro de 2020. Fonte: Elaborado por Jessica Cruz (bolsista Apoio Técnico - BPA/PUCRS 2020)

Nesse período houve mais postagens por parte das organizações, com destaques para o Instituto Ethos. O Instituto Lina Galvani, criado conforme mencionado "[...] inspirado nos valores da matriarca da família, Dona Lina Galvani e que dedica-se a identificar e apoiar iniciativas que contribuam para a melhoria da qualidade de vida das localidades nas quais as associadas (mantenedoras) atuam", nos dois períodos analisados teve um número reduzido de postagens e apesar dos elogios recebidos, não se manifestou.

Para análise dos níveis de interação seguimos os mesmos procedimentos, ou seja, considerando dois períodos: de junho a fevereiro de 2019 (Quadro 5) e de março de 2019 a fevereiro de 2020 (Quadro 6).

ORGANIZAÇÕES	POSTAGENS	Níveis de Interação		
		REATIVA	REATIVA INFORMANTE	MÚTUA
Instituto Natura	222	43	7	9

Instituto Ethos	187	45	2	3
SOS Mata Atlântica	129	77	5	1
Fundação Abrinq	104	468	23	43
Instituto Lina Galvani	82	19	0	0
TOTAIS:	724	652	37	56

Quadro 5 - Níveis de Interação – junho de 2018 a fevereiro de 2019. Fonte: Elaborado por Jessica Cruz (bolsista Apoio Técnico - BPA/PUCRS 2020)

Os números revelam que essas organizações, no primeiro período analisado, pouco 'dialogaram' com os seus públicos de interesse, pautando as suas interações em curtidas, respostas padronizadas, envio de links, identificadas como interação reativa. Também causa certa estranheza a atuação do Instituto Lina Galvão com apenas 82 postagens em 08 meses, e apenas 19 interações reativas. Também destacamos a Fundação Abrinq que apesar, do predomínio da interação reativo-informante, procurou interagir, 'dialogando', com seus públicos, talvez em função dos elogios recebidos, no mesmo período (Quadro 3).

Entre março de 2019 e fevereiro de 2020 (Quadro 6), manteve-se o que já vinha sendo observado, com um aumento significativo das interações reativas, seguidas de interações reativas informantes. Novamente, o Instituto Galvani pautou a sua atuação no Facebook com poucas postagens (29). A Abrinq, embora com um número elevado de interações reativas, ainda em alguns momentos, como já observado no período anterior, buscou 'dialogar' com os seus públicos.

ORGANIZAÇÕES	**POSTAGENS**	**Níveis de Interação**		
		REATIVA	**REATIVA INFORMANTE**	**MÚTUA**

Instituto Natura	242	34	6	5
Instituto Ethos	1024	137	1	7
SOS Mata Atlântica	136	369	14	4
Fundação Abrinq	127	1277	200	110
Instituto Lina Galvani	29	11	1	2
TOTAIS:	1558	1828	222	128

Quadro 6 - Níveis de Interação – março de 2019 a fevereiro de 2020. Fonte: Elaborado por Jessica Cruz (bolsista Apoio Técnico - BPA/PUCRS 2020)

A partir de março de 2020, com a confirmação da Pandemia do COVID 19 no País, passamos a analisar essas organizações, considerando o novo momento, pois entendíamos que essas ONGs poderiam ser mais demandadas, e buscariam interagir com os públicos. Em relação aos comentários, chamou-nos atenção o número significativo de reclamações e críticas, especialmente em relação a SOS Mata Atlântica. É provável que tais manifestações estejam relacionadas à falta de um posicionamento mais efetivo e crítico face às ações controversas do governo brasileiro no que se refere à questão ambiental (Quadro 7). Cabe-nos mencionar que o Brasil vive uma situação dramática no que se refere às questões ambientais, especialmente relacionadas a desmatamentos, queimadas na Amazônia e Pantanal, invasão de terras indígenas e exploração ilegal em garimpos, dentre outras.

ORGANIZAÇÕES	POSTAGENS	COMENTÁRIOS								
		ELOGIO	RECLAMAÇÃO	DÚVIDA	CRÍTICA	SUGESTÃO	SOLICITAÇÃO	MARCAÇÃO	EMOCTIONS	OUTROS
Instituto Natura	116	17	0	0	0	1	0	20	3	4
Instituto Ethos	151	11	0	6	5	4	5	11	2	29

SOS Mata Atlântica	43	61	182	21	273	40	26	11	21	170
Fundação Abrinq	50	118	60	108	259	101	115	335	93	575
Instituto Lina Galvani	1	0	0	0	0	0	0	0	3	0
TOTAIS:	361	207	242	135	537	146	146	377	122	778

Quadro 7 - Comentários no Facebook de março a julho 2020. Fonte: Elaborado por Jessica Cruz (bolsista Apoio Técnico - BPA/PUCRS 2020) a partir do Facebook das ONGs selecionadas.

No Instituto Galvani, identificamos apenas uma postagem e três emoticons, ou seja, essa ONG tem uma 'presença ausente' (grifo nosso) no Facebook. É interessante observarmos que quando consideramos os níveis de interação, também nesse período de pandemia, essas organizações 'evitam' (grifo nosso) dialogar com os públicos. Os números do Quadro 8 são reveladores.

ORGANIZAÇÕES	POSTAGENS	NÍVEIS DE INTERAÇÃO		
		REATIVA	REATIVA INFORMANTE	MÚTUA
Instituto Natura	116	25	1	1
Instituto Ethos	151	38	0	3
SOS Mata Atlântica	43	150	37	21
Fundação Abrinq	50	798	159	67
Instituto Lina Galvani	1	3	0	0
TOTAIS:	361	1014	197	94

Quadro 8 - Níveis de Interação de março a julho de 2020. Fonte: Elaborado por Jessica Cruz (bolsista Apoio Técnico - BPA/PUCRS 2020) a partir do Facebook das ONGs selecionadas.

Novamente evidencia-se o predomínio das interações reativas seguida da interativa informante. Entendemos como oportuno, em função das nossas afirmações fruto das análises realizadas, evidenciar alguns exemplos desses níveis de interação (Figura 1).



Figura 1 - Interações reativa e reativa informante. Fonte: Facebook SOS Mata Atlântica (2020e).

Durante o período analisado, os interagentes têm buscado as ONGs, muitas vezes cobrando auxílio e posicionamento devido ao contexto. Críticas às organizações e ao Governo também são observadas nos comentários. Além disso, é possível observar que em alguns casos os interagentes transformam o espaço de comentários para em espaço de discussão e/ou troca de ideias (Figura 2).



Figura 2 - Comentários entre os interagentes. Fonte: Facebook SOS Mata Atlântica (2020).

No caso específico da postagem da campanha #ELENÃOVERDEASSIM ainda que ressaltem a preocupação com a situação atual do meio ambiente, muitos interagentes questionaram, através de 'ataques' à postagem, uma vez que o conteúdo pode ser (re)interpretado sob um viés político, resgatando discursivamente, com a expressão "Ele Não", uma campanha de resistência social, empreendida em meados de 2018, durante o período de eleições presidenciais no Brasil, contra o atual Presidente da República, Jair Messias Bolsonaro.

Apesar de reduzido, identificamos espaços de diálogo (Figura 3) de interação mútua, conforme exemplo da Fundação Abrinq (2020a).

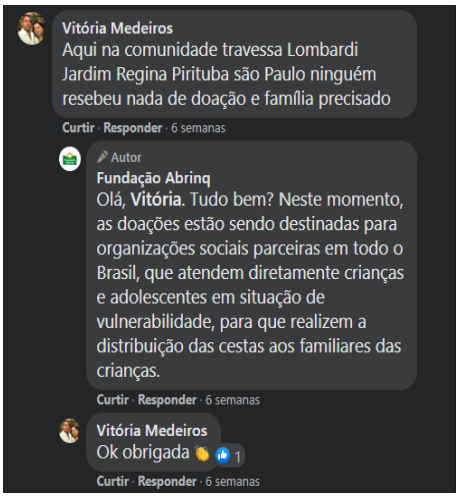


Figura 3 - Nível de Interação Mútua. Fonte: Facebook Fundação Abrinq (2020a).

Nesse post fica evidente o interesse da organização em interagir, dialogando com a interagente Vitória. Reiteramos que essa não é uma 'prática' (grifo nosso) comum das organizações analisadas, mesmo em tempos de pandemia.

Embora nossa pesquisa esteja em andamento há mais de dois anos, continuamos nos deparando com o predomínio da perspectiva informacional, evidenciado pelos níveis de interação reativa e reativo-informante. Para Barichello (2017, p. 107): "A digitalização das redes social amplia as possibilidades de expressão e de comunicação entre os indivíduos, assim como foram também

estendidas as formas de interação e relacionamento". Sob essa perspectiva "O diálogo, [portanto], está muito longe de ser apenas uma troca de informações. Ele é uma atividade intensa que envolve razão, emoção, arte e vivências. O diálogo é sempre relação" (Silva, 2008, p. 9). É importante destacarmos que esse é um dos caminhos de análise que estamos percorrendo, na tentativa compreender a indiferença e a ausência de diálogo/de conversas das organizações com seus públicos.

Considerações Necessárias

Reafirmamos que as organizações e, especialmente as Organizações de Terceiro Setor, em função das suas finalidades e especificidades, precisam considerar a sua existência a partir do Outro, do cidadão, especialmente porque a expressão potencializada pelas mídias/redes sociais na internet, a oportunidade de falar e de ter audiência e a condição favorável para mobilizar, que caracterizam a sociedade aberta e fortalecem a participação de sujeitos, entram em choque com o modelo comunicacional de transmissão que ainda predomina nas organizações. Concordamos com Oliveira (2016, p. 68) quando afirma "só podemos denominar comunicação quando há algo além da troca informacional, quando há interação dialógica [...] e que se refere justamente ao processo interativo de busca de construção de sentido entre os sujeitos organizacionais". O que as nossas análises revelam é que as organizações necessitam (re) pensar o diálogo na ambiência digital, tendo em vista que esse sujeito cidadão quer falar e ser ouvido, quer conversar.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS – Abong. Recuperado em 01 set. 2020, de https://abong.org.br/quem-somos/.

AVRITZER, L. (2007). Sociedade civil, instituições participativas e representação: da autorização à legitimidade da ação. *Dados* [online]. 50 (3), 443-464. Recuperado em 01 set. 2020, de

https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52582007000300001&lng=pt&tlng=pt .

BARICHELLO, E. M. R. (2017). Visibilidade e Legitimidade na Atual Ecologia Midiática. *Estudos em Comunicação.* 25 (2), 99-108. Publicação semestral do LABCONIFP.

Lei nº 9790, de 23 de março de 1999. (1999). Brasil. Recuperado em 12 set. 2020, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9790.htm.

Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014. (2014). Brasil. Recuperado em 12 set. 2020, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019compilado.htm.

FACEBOOK. *Fundação Abrinq.* Recuperado em 12 set. 2020a, de https://www.facebook.com/fundabrinq.

FACEBOOK. *SOS Mata Atlântica.* Recuperado em 12 set. 2020b, de https://www.facebook.com/SOSMataAtlantica.

FUNDAÇÃO ABRINQ. Recuperado em 12 set. 2020, de https://www.fadc.org.br/.

INSTITUTO ETHOS. Recuperado em 12 set. 2020, de https://www.ethos.org.br/.

INSTITUTO LINA GALVANI Recuperado em 12 set. 2020, de http://www.linagalvani.org.br/.

INSTITUTO NATURA. Recuperado em 12 set. 2020, de https://www.institutonatura.org/.

MARCONDES FILHO, C. (2008). *Para entender a comunicação: Contatos antecipados com a nova teoria*. São Paulo: Paulus.

OBSERVATÓRIO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ONGS. Tudo o que você precisa saber antes de escrever sobre ONGs. Recuperado em 01 set. 2020, de https://observatoriosc.org.br/publicacao/tudo-que-voce-precisa-saber-antes-de-escrever-sobre-ongs/.

OLIVEIRA, R. F. (2016). *Dimensões possíveis para o diálogo na comunicação*

estratégica - Tecituras e religações entre o relatório de sustentabilidade e as mídias sociais da Vale (Tese de doutorado). Recuperado em 20 de set. 2020, de http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/7194.

PRIMO, A. (2011). *Interação mediada por computador: comunicação, cibercultura, cognição* (3. ed.). Porto Alegre: Sulina.

SILVA, J. M. (2008). Apresentação. In: SCROFERNEKER, C. M. A. (org). *O diálogo possível: Comunicação Organizacional e Paradigma da Complexidade*. Porto Alegre: EDIPUCRS.

SOS MATA ATLÂNTICA. Recuperado em 12 set. 2020, de https://www.sosma.org.br/.

TACHIZAWA, T. (2012). *Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor: criação de ONGs e estratégias de atuação* (5. ed.). São Paulo: Atlas.

WOLTON, D. (2010). *Informar não é comunicar.* Porto Alegre: Editora Sulina.

Retos para Organizaciones Protectoras del Consumidor en Brasil, Colombia, Estados Unidos y México: Alimentos ultraprocesados

Challenges for Consumer Protection Organizations in Brazil, Colombia, United States and Mexico: Ultraprocessed foods

Ricardo Ignacio Prado Hurtado[123]
María Dolores Lozano Gutiérrez[124]

Resumen: La comunicación publicitaria tiene una enorme responsabilidad frente a la epidemia mundial de sobrepeso obesidad y diabetes que aqueja al mundo, especialmente a los países denominados de medio y bajo ingreso, donde las grandes multinacionales productoras de Bebidas Azucaradas y Alimentos y Ultraprocesados obtienen la mayoría de sus ganancias. El papel de las ONG´s protectoras del consumidor es preponderante para señalar, advertir y generar conciencia acerca de las prácticas de comunicación y de las empresas productoras de Bebidas y Alimentos Ultraprocesados que podrían estar engañando a los consumidores de sus productos con respecto a los ingredientes, las cantidades de estos utilizadas y los valores nutricionales de los mismos. Cada uno de los países estudiados se enfrenta a diferentes problemas y a razón de esto utilizan diferentes estrategias que comparten entre sí con la finalidad de atacar con una óptica local los problemas que identifican como primordiales en cada región.

Palabras Clave: Alimentos Ultraprocesados, Organizaciones Protectoras del Consumidor, Responsabilidad Social Organizacional.

[123] Ricardo Ignacio Prado Hurtado. Universidad Anáhuac México, Maestro en Mercadotecnia, México, ricardo.pradohu@anahuac.mx
[124] María Dolores Lozano Gutiérrez. Universidad Anáhuac México, Maestro en Mercadotecnia, México, maría.lozanog@anahuac.mx

Abstract: Advertising communication has a huge responsibility in front of the global epidemic of overweight, obesity and diabetes that afflicts the world, especially the so-called middle and low-income countries, where the big multinationals that produce Sugary Drinks and Ultra-processed Food obtain most of their Profits. The role of consumer protection NGOs is preponderant to point out, warn and raise awareness about communication practices and companies producing Ultra-processed Food and Drinks that could be misleading the consumers of their products about the ingredients, the amounts of these used and their nutritional values. Each of the countries studied faces different problems and for this reason they use different strategies that they share with each other in order to attack with a local perspective the problems that they identify as the most important in each region.

Key words: Ultraprocessed foods, Consumer Protection Organizations, Organizational Social Responsibility.

Introducción

En el mundo actual uno de los problemas que ha ocupado la mente de los expertos de la publicidad, la comunicación y la mercadotecnia es precisamente el fenómeno de la publicidad engañosa (Jing & Wyer, 2010) en la información nutrimental de Bebidas Azucaradas (BA) y Alimentos Ultraprocesados (AUP). Esta se manifiesta de múltiples maneras frente a los consumidores como son los esfuerzos estratégicos de mercadotecnia tradicional, planes de medios en plataformas de publicidad tradicional, publicidad no tradicional, publicidad digital y esfuerzos que involucran el intercambio, los regalos, el uso de celebridades, los patrocinios y las más sofisticadas herramientas tecnológicas que permiten identificar nuestras preferencias, filias y fobias, así como clasificarlas, y proyectarlas con la finalidad de presentarnos productos, servicios y personajes en una órbita personal de gustos administrados y procesados por agentes inteligentes sin operadores humanos que emplean complejos algoritmos matemáticos para proyectar nuestras posibles futuras elecciones de consumo (Alianza por la Salud Alimentaria, 2018). La publicidad

engañosa consiste en el hecho de ofrecer información falsa, incompleta o confusa acerca del contenido, los ingredientes, los componentes o el procesamiento de producción de artículos que se ponen a la venta en el mercado, con el fin de aumentar sus índices de venta por parte del consumidor o usuario aún en el caso de que estos productos resulten presuntamente nocivos para la salud.

La publicidad engañosa se emplea para dar a conocer, motivar y persuadir la adquisición, por parte de niños, jóvenes, adultos y sociedad en general, de artículos que van, desde aquellos que elaboran producen y distribuyen las industrias que poseen tecnología de punta hasta los alimentos supuestamente frescos como frutas y verduras o carnes frescas (Sorscher, 2018). Entre los productos para la alimentación, se puede decir que son las comidas procesadas y ultraprocesadas (de Deus, Marçal, Gea, de la Fuente-Arriaga, Martinez-Gonzalez, Sousa, Bes-Rastrollo, 2016) especialmente las que se han ganado el gusto y las preferencias de las jóvenes generaciones y que se han servido de las técnicas de la publicidad engañosa, con el fin de ganar cada día más la aceptación por parte de sus consumidores (Soto, 2010). Un aspecto de la publicidad engañosa que se encuentra actualmente en la agenda de Brasil, Colombia, y México en américa latina, así como en los Estados Unidos es el tema de los etiquetados claros y directos que tienen su origen en Chile y su evolución en México. El nuevo etiquetado frontal mexicano contenido en la NOM-051 ha conseguido establecer fases para una implementación progresiva que se aplicará de forma más estricta en fechas específicas y que obliga a las empresas de productos ultraprocesados a colocar sellos frontales diseñados para ser entendidos por cualquier miembro de la sociedad independientemente de su edad, nivel académico, social o económico.

Fase 1	Fase 2	Fase 3
Octubre 2020 – Octubre 2023	Octubre 2023 – Octubre 2025	Octubre 2025
• Solo se aplica el perfil a los nutrimentos críticos añadidos. • El 1 de abril del 2021 entra en vigor la restricción de publicidad. Para conocer los criterios, se recomienda consultar el Anexo 1, Criterios nutrimentales fases 1	• Serán más estrictos los lineamientos para establecer el exceso de nutrimentos críticos. • Solo se aplica el perfil a los nutrimentos críticos añadidos. Para conocer los criterios, se recomienda consultar Anexo 2, Criterios nutrimentales fases 2 y 3	Se aplicará el perfil de forma íntegra (nutrimentos añadidos y no añadidos). Para conocer los criterios, se recomienda consultar Anexo 2, Criterios nutrimentales fases 2 y 3

Tabla 1. Fases de implementación para la NOM-051 de etiquetado frontal mexicano. Recuperado de El Poder del Consumidor. (12 de mayo de 2020). Todo lo que debes saber sobre el nuevo etiquetado de advertencia. Obtenido de El Poder del Consumidor: https://elpoderdelconsumidor.org/2020/05/todo-lo-que-debes-saber-sobre-el-nuevo-etiquetado-de-advertencia/

Se ha prohibido el uso de mascotas para atraer a los niños y adolescentes, se ha implementado una nueva estructura de tabla nutrimental y "El objetivo de esta norma es brindar al consumidor final información comercial y sanitaria sobre el contenido de nutrimentos críticos e ingredientes que representan un riesgo para la salud en los productos preenvasados." (El Poder del Consumidor, 2020), por medio de un sistema de etiquetado que explica claramente al frente de mayor exhibición de los productos si contienen añadidos y si se pueden considerar excesivos empleando octágonos negros con tipografía blanca en mayúsculas que deben ocupar al menos un 15% de esta área con leyendas precautorias sobre el exceso de azucares, calorías, sodio, grasas trans, grasa saturadas y leyendas sobre el uso de edulcorantes o cafeína no recomendadas en niños. Este ha sido considerado por expertos un etiquetado claro, veraz y fácil de entender y por la comunidad internacional como el mejor etiquetado en la actualidad (El Poder del Consumidor, 2020). Ha sido reconocido también por:

> Agencias de Naciones Unidas como (OPS/OMS, Unicef y FAO), la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH), del Sistema de Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes (Sipinna), los institutos nacionales de salud, la UNAM, IPN, UAM, las Secretarías de Economía y Salud, y organismos internacionales,

> como World Obesity Federation, World Cancer Research Fund y NCD Alliance." (El Poder del Consumidor, 2020)

Es fundamental mencionar que dicho etiquetado ha sido producto del esfuerzo de ONG´s de todo el mundo que gracias a redes inteligentes de comunicación global, buscan generar bienestar para autoridades, consumidores, sociedad civil organizada y empresas interesadas en ser parte de este sistema cumpliendo con principios de la comunicación productiva (Nosnik, 2003). Las industrias de alimentos ultraprocesados no solamente emplean campañas de publicidad engañosa con el fin de incrementar su poderío en el mercado, sino que realizan una serie de actividades para influir en las esferas política, legislativa y jurídica (ONG-COL, 2018). Entre éstas se puede mencionar los trabajos de *lobbying* o cabildeo para la contención o modificación de leyes que les obliguen a modificar los ingredientes que introducen en la fabricación de alimentos procesados y ultraprocesados, evitar que se les impida el ingreso a las tiendas escolares para colocar sus productos, evitar sanciones cuando infringen la normatividad, entre otros (Xifra, 2011).

El interés principal de este artículo es analizar el trabajo, contrastando las diferencias y similitudes, que realizan seis organizaciones de la sociedad civil en América específicamente tipificadas como no gubernamentales (ONG) orientadas específicamente a la comunicación para la protección de los derechos del consumidor. Donde el papel de su comunicación es señalar, dar a conocer, educar y hacer conciencia entre los consumidores sobre la comunicación publicitaria considerada como engañosa y los posibles daños a la salud que causan los productos que promociona.

Objetivos

Analizar comparativamente las estrategias de las OPC´s en Brasil, Colombia, Estados Unidos y México para establecer cuales son los problemas y retos compartidos, sus estrategias locales y compartidas, sus logros y su visión del camino que falta por recorrer en cuestión de la protección de los derechos del consumidor (Calvillo, 2018). De forma específica se propone comparar la visión de sus líderes frente a la publicidad de las empresas productoras de BA y AUP que

consideran como incompleta y en ocasiones engañosa, además de analizar sus prioridades respecto a los grupos que consideran más vulnerables y a las zonas más riesgosas.

Caracterización del estudio o discusión teórica propuesta

Se analizaron las opiniones de seis tomadores de decisiones de algunas de las OPC´s más importantes del mundo y definitivamente las más importantes en sus países de origen como Josh Golin Director Ejecutivo de Campaign for Commercial Free Childhood en Estados Unidos (2018), Alejandro Calvillo Director de El Poder del Consumidor en México (2018) o Ekaterine Karageorgiadis Directora Legal de Alana en Brasil (2018) que exponen sus puntos de vista frente a la comunicación publicitaria de las multinacionales productoras de BA y AUP en sus regiones. Se recogen también estudios e informes de OPC´s mundiales que han señalado históricamente el problema en diferentes entornos como son los países de medio y bajo ingreso (Taylor & Jacobson, 2016), centros escolares (Alianza por la Salud Alimentaria, 2018), medios masivos e internet (de Deus, y otros, 2016; Taylor & Jacobson, 2016; Organización Panamericana de la Salud, 2015; Alianza por la Salud Alimentaria, 2018). Además de la descripción del ambiente obesogénico (Espinosa, 2017), su descripción detallada y su devenir histórico.

La investigación gira en torno a las acciones de las ONG antes mencionadas frente a la información nutrimental de AUP, denominados así porque someten sus productos a procesos de diseño químico con la finalidad de hacerlos más sencillos de consumir, más duraderos, más “ad hoc” a la vida moderna y por supuesto, más atractivos a los sentidos (de Deus et al., 2016; Organización Panamericana de la Salud, 2015). Lo anterior se apoya comunicacionalmente en el ambiente obesogénico, es decir, el universo de estímulos y entornos diseñados para envolver y atrapar a los consumidores en sus momentos más vulnerables y persuadirlos, desde varios frentes para consumir productos que pueden dañar la salud o incluso acortar prematuramente la vida (Espinosa, 2017; Alianza por la Salud Alimentaria, 2018), parte fundamental de este ambiente obesogénico es la

comunicación digital que se define como un proceso de producción, circulación y puesta en juego sentidos y mensajes en un ambiente virtual mediante el uso de la tecnologías de la información y comunicación (Upegui, 2006). Estas organizaciones deberían de considerar varios aspectos, entre ellos: el impacto en los diversos grupos de interés o audiencias con los que establece una comunicación directa como son jóvenes, niños y consumidores en general o indirectamente como pueden ser otras organizaciones, la sociedad civil organizada o sistemas diversos (Arévalo, Del Prado, & Bon, 2018).

Enfoque y/o metodología de abordaje

El estudio que se lleva acabo es cualitativo y consta de seis entrevistas a profundidad con tomadores de decisiones de seis OPC´s de cuatro países muy representativos en cuanto a sobrepeso, obesidad y diabetes, Brasil, Colombia, Estados Unidos y México. Se recurrió también a una aproximación documental de informes de OPC´s mundiales y literatura científica.

Las entrevistas se llevaron acabo a lo largo de casi cuatro meses desde la Ciudad de México mediante videoconferencias para el extrajero y de forma presencial en el caso de las presentes en este país con un instrumento cualitativo de doce preguntas.

Este estudio de corte cualitativo se llevó a cabo mediante la aplicación de entrevistas a profundidad a seis directivos de ONG de protección de Derechos del Consumidor especializadas en la problemática de productos alimenticios. Se contó con la participación de ONG que realizan sus labores en diversos países del continente americano: Brasil, Colombia, Estados Unidos y México. Las ONG participantes sobre las cuales se reportan resultados son: Alana, Programa Criança e Consumo de Brasil a través de Ekaterine Karageorgiadis quien será denominada a lo largo del texto como Karageorgiadis (2018); Josh Golin, Director Ejecutivo de la ONG Campaign for a Commercial-Free Chilhood (CCFC's) quién será referido como Golin (2018); Sarah Sorscher de Center for Science in the Public Interest de Estados Unidos quien será referida como Sorscher (2018); El Poder del Consumidor a través de Alejandro Calvillo de México a quién nos referiremos Calvillo (2018). Por otro lado,

fueron sus directivos en cada caso quienes personalmente ofrecieron respuestas con gran amplitud y generosidad. Para fines de discrecionalidad profesional, dos ONG´s prefieren no ser mencionadas por su nombre. En este caso, estaremos revisando las aportaciones de estos directivos en los términos del país en el cual laboran y en el texto, serán referidas como: ONG-COL (2018) para la ONG Colombiana y ONG-MX2 (2018) para la segunda ONG Mexicana.

Principales resultados, reflexiones y conclusiones

La presente investigación cualitativa es parte de una investigación de mayor tamaño en proceso por lo que no se presentan resultados concluyentes, sin embargo, en el caso de estas entrevistas a profundidad se pueden adelantar ciertas conclusiones: La primera gira en torno al hecho de que las OPC´s crean y cultivan redes a nivel mundial para compartir información, metodologías, casos de éxitos, logros y estrategias, también se puede establecer que para todas las consultadas el sobrepeso, la obesidad y la diabetes son causadas por el consumo de BA y AUP y por la desinformación causada por la publicidad incompleta o engañosa de las empresas multinacionales que los producen. Es importante establecer de la misma manera que todos los consultados se conocen entre sí, colaboran y se reúnen cuando tienen oportunidad entre ellos y con aliados de los organismos de salud de los países, con expertos en diferentes temas relacionados con publicidad, nutrición, políticas públicas, legislación y representantes del poder legislativo, con la finalidad de ampliar las redes de apoyo. Finalmente, todos los entrevistas concluyen que falta un largo y arduo camino por recorrer en la protección de los consumidores pero reconocen también que cada logro a nivel mundial establece precedentes importantes que sirven de ejemplo a todo el mundo, como es el caso de un impuesto a las BA en México, el principio de una legislación en internet para regular la publicidad e internet en Brasil, así como logros en cuestión de etiquetado y regulación de los horarios de publicidad en los cuatro países.

La problemática en palabras de los directivos de las ONG

Las estrategias de mercadotecnia y publicidad han dejado atrás los convencionalismos y las fórmulas probadas, para alcanzar grados de sofisticación sumamente complejos, en cuanto a la forma de llegar a las audiencias, segmentarlas, persuadirlas y convencerlas de que "lo normal" (ONG-MX2, 2018) es el nuevo estilo de vida que presentan. De acuerdo con los líderes entrevistados de estas ONG en Brasil, Colombia, Estados Unidos y México, la publicidad engañosa tiene varios aspectos a considerar, así como diversas herramientas para crear algo que denominan ambiente obesogénico.

Se identifica a los causantes del problema de forma distinta en cada país; mientras que en México los principales causantes del problema son los productores de alimentos que no aceptan públicamente que sus productos son perjudiciales, presentan planes de responsabilidad social (Rebeil, Sánchez, Lemus, & Moreno, 2008) para contra argumentar el daño que causan, manipulan el discurso público, se autorregulan de forma tendenciosa, mientras influyen en el gobierno y las comunidades académica y científica usando su enorme poder económico para que actúen a favor de sus intereses económicos. Por su parte, en Colombia se identifica como causa del problema la falta de información a los consumidores, los ataques a quién impulsa esta transparencia, los programas de responsabilidad social patrocinados por marcas que difícilmente pueden ser imparciales y los agresivos procesos de *lobbying* con los tres diferentes niveles de gobierno, ya que en este país las políticas de protección a la infancia y adolescencia son escasas y aunque en la retórica se plantea intervenir los entornos obesogénicos, en la praxis no se cumple como se encuentra escrito (ONG-COL, 2018).

En Estados Unidos Sarah Sorscher considera un problema grave el uso de azúcar y sodio añadidos a los productos, y señala que han discutido acerca del etiquetado de AUP ya que, en el caso de muchos productos se menciona que contienen fruta, cuando en realidad no es así y pueden generar confusión y llevar a las personas a preferirlos por encima de los naturales, independientemente de que no se hace mención del contenido alto de azúcares y grasa.

En Brasil se identifica como causantes a todos los actores de la sociedad en diferentes niveles y se considera que todos son responsables, ya sea por acción o por omisión (Karageorgiadis, 2018), también a las empresas bajo la denominación de "responsables más no enemigos", por propiciar el ambiente obesogénico a través de sus estrategias publicitarias, especialmente en internet donde además los datos de los niños pueden ser usados con fines comerciales (Golin, 2019, Karageorgiadis, 2018) Se señalan también dos factores adicionalmente: el consumismo generalizado y normalizado (ONG-MX2, 2018) y la deficiente fiscalización a los productos dañinos (Karageorgiadis, 2018).

Acciones de las ONG

La actividad que todas estas ONG señalan como prioritaria para realizar una efectiva protección de los derechos del consumidor es el tema de las políticas públicas. No obstante, el tipo de acción está en función del avance que el país tenga respecto a la legislatura en turno y su decisión de proteger los derechos del consumidor en el ámbito alimenticio. En México el enfoque busca el cumplimiento de la ley, pero también luchar para que los derechos del consumidor que no están en la ley sean incorporados a la misma. En Colombia y en Brasil, las ONG refieren contar con un marco legal actualizado por lo que las acciones más comunes son litigios en los que se vela por hacer cumplir la ley. Por su parte, tanto la ONG-COL como Sorscher han optado por trabajar en políticas públicas con un alcance regional. Finalmente, Josh Golin (2019) manifiesta que la ONG que él representa genera evidencia científica que ponga en evidencia a las empresas de alimentos que manejan productos no saludables para los niños. Esta estrategia obedece al hecho de que es, en el nivel regional que se tiene la mayor probabilidad de que sus iniciativas logren la aprobación, más que a nivel federal.

Finalmente, como parte de sus acciones de *lobbying* resulta una exigencia el establecimiento de vínculos con ONG de otros países y de otros giros, asociaciones nutricionales, grupos protectores del medio ambiente, instituciones de salud, instituciones científicas y académicas, redes de ciudadanos, protectores de pequeños productores y sociedad civil (Calvillo, 2018, ONG-COL, 2018 y Karageorgiadis, 2018).

A manera de resumen, se presenta la tabla 1 donde se muestran las categorías de acción de cada ONG por país.

(Tabla 1)

Fortalezas estratégicas y acciones de las ONG Protectoras del Consumidor

CATEGORÍAS DE ACCIÓN	ALANA BRASIL	ONGCOL COLOMBIA	CSPI* ESTADOS UNIDOS	OGNMX MÉXICO	EPC MÉXICO	CCFC** ESTADOS UNIDOS
Aseguramiento del cumplimiento de la ley	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Confrontación pública	✗	✓	✗	✓	✓	✓
Estrategias de comunicación	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Estrategia jurídica	✓	✓	✓	✗	✓	✓
Estrategias de lobbying o cabildeo	✗	✓	✓	✓	✓	✓
Estrategia de movilización	✓	✗	✗	✗	✓	✗
Etiquetado con información nutricional	✗	✓	✓	✗	✗	✓
Impuestos a productos ultraprocesados	✗	✓	✗	✓	✓	✗
Incluir la protección de los Derechos del Consumidor en las Políticas públicas	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Vinculación	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Producción material informativo audiovisual	✓	✗	✗	✓	✓	✗
Recopilación de evidencia científica	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Reorientar las actividades persuasivas y de mensajes engañosos dirigidos a menores	✓	✗	✗	✓	✗	✓

*Center for Science in the Public Interest
**Campaign for a Commercial-Free Childhood

Hasta dónde han llegado

ONG-COL tuvo un resultado mayor con relación a la protección de los Derechos del Consumidor: se logró la actualización del Estatuto del Consumidor. No obstante, los temas pendientes de cubrir son lograr impuestos a bebidas azucaradas, crear un frente común para defender derechos fundamentales como son los derechos del consumidor y frenar la inclusión de la industria privada en materia de defensa de derechos ante el conflicto de intereses de ser juez y parte.

Calvillo y ONG-MX2 han librado la batalla para hacer avanzar la generación de políticas públicas para que se reconozca la existencia de estos problemas en calidad de afrentas a la salud pública. Hoy en día la opinión pública está a favor de opciones de alimentación más sanas y la legislación mexicana ha reconocido el interés superior de la infancia en sus estatutos.

Karageorgiadis reconoce un avance respecto a la investigación y difusión de trabajos académicos en torno al tema de derechos del consumidor, desde diferentes perspectivas: jurídica, nutricional, médica, comunicacional, por mencionar algunas. Los retos pendientes: la publicidad en internet, caso específico el tema de YouTube donde los niños están expuestos a publicidad excesiva; la transparencia en temas de Responsabilidad Social Organizacional, donde las empresas hablan por ejemplo, sobre educación alimentaria como si fueran organizaciones educativas, culturales o deportivas escondiendo su verdadera identidad de negocios buscando ampliar sus ventas (Karageorgiadis, 2018).

Sorscher reconoce un avance principal en sus logros. Ha hecho esfuerzos encaminados a que se informe a los consumidores de manera veraz y clara respecto a los contenidos de los pruductos que compra. Dicha información se incluye en los empaques mismos del producto, así como en los menús de los restaurantes. Como camino por recorrer señalan la lucha por lograr disminuir los componentes de sodio y azúcar en alimentos, hacer énfasis en la importancia en la comida natural, prohibir el uso de anabólicos en carnes y continuar el trabajo de comunicación de información nutricional de alimentos ultraprocesados con el propósito de informar cada vez mejor al consumidor.

Referencias

Alianza por la Salud Alimentaria. (2016). *Cómo cautiva y seduce a los niños la industria de bebidas azucaradas: Estrategias de publicidad y promoción en México.* CDMX: Alianza por la Salud Alimentaria.

Alianza por la Salud Alimentaria. (2018). *Explorando el ambiente escolar alimentario.* Ciudad de México: Alianza por la Salud Alimentaria.

Alianza por la Salud Alimentaria. (2018). *Publicidad dirigida a niños: Una infancia enganchada a la obesidad.* CDMX: Alianza por la Salud Alimentaria.

Arévalo, R. I., Del Prado, R., & Bon, M. V. (2018). Ética y responsabilidad social en la comunicación de instituciones deeducación superior a través del Internet: un análisis comparativo global. *Global Media Journal México,*, 41-64.

Calvillo, A. (4 de julio de 2018). Publicidad Engañosa: Retos para las ONG´s protectoras del consumidor. (R. Prado, Entrevistador)

Castagnari, V. (2019). La obesidad infantil: un problema de salud pública. En V. Castagnari, *Obesidad: una cuestión de derechos de niños, niñas y adolescentes. Recomendaciones de políticas para su protección.* (págs. 5-10). Buenos Aires, Argentina: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.

Crelin, J. (2013). False advertising. *Salem Press Encyclopedia*.

de Deus, R., Marçal, A., Gea, A., de la Fuente-Arriaga, C., Martinez-Gonzalez, M. Á., Sousa, A. C., & Bes-Rastrollo, M. (12 de octubre de 2016). *Ultraprocessed food consumption and risk of overweight and obesity: the University of Navarra Follow-Up (SUN) cohort study*. Obtenido de The American Journal of Clinical Nutrition: https://academic.oup.com/ajcn/article/104/5/1433/4564389

El Poder del Consumidor. (12 de mayo de 2020). *Todo lo que debes saber sobre el nuevo etiquetado de advertencia*. Obtenido de El Poder del Consumidor: https://elpoderdelconsumidor.org/2020/05/todo-lo-que-debes-saber-sobre-el-nuevo-etiquetado-de-advertencia/

Espinosa, A. M. (2017). La consolidación del ambiente obesogénico en México. *Estudios Sociales: Revista de Investigación Científica, 27*(50), no definidas.

Golin, J. (10 de Agosto de 2018). Publicidad Engañosa: Retos para las ONG´s protectoras del consumidor. (R. Prado, Entrevistador)

Jing, J., & Wyer, R. (2010). Puffery in Advertisements: The Effects of Media Context, Communication Norms, and Consumer Knowledge. *Journal of Consumer Research*, 329-343.

Karageorgiadis, E. (17 de julio de 2018). Publicidad Engañosa: Retos para las ONG´s protectoras del consumidor. (R. Prado, Entrevistador)

Nosnik, A. (12 de septiembre de 2003). *Comunicación Productiva: Un Nuevo*

Enfoque Teórico. Obtenido de Razón y Palabra: http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/anosnik.html

ONG-COL. (13 de julio de 2018). Publicidad Engañosa: Retos para las ONG´s protectoras del consumidor. (R. Prado, Entrevistador)

ONG-MX2. (19 de julio de 2018). Publicidad Engañosa: Retos para las ONG´s protectoras del consumidor. (R. Prado, Entrevistador)

Organización Panamericana de la Salud. (2015). *Alimentos y bebidas ultraprocesados en América Latina: tendencias, efecto sobre la obesidad e implicaciones para las políticas públicas.* Washington D. C.: Organización Panamericana de la Salud.

Preston, I., & Scharbach, S. (1971). Advertising: More Than Meets The Eye? *Journal of Advertising Research*, 19-24.

Rebeil, M. A., Sánchez, C., Lemus, G., & Moreno, M. (2008). Políticas de responsabilidad social y sus formas de difusión de diez corporativos multinacionales líderes que operan en México. *Organicom*, 115-139.

Richards, J. I. (1990). A "New and Improved" View of Puffery. *Journal of Public Policy & Marketing.*, 73-84.

Rivera Dommarco, J., Colchero, M., Fuentes, M., González de Cosío Martínez, T., Aguilar Salinas, C., Hernández Licona, G., & Barquera, S. (. (2018). *La obesidad en México. Estado de la política pública y recomendaciones para su prevención y control.* Cuernavaca, Morelos: Instituto Nacional de Salud Pública.

Shimp, T. A., & Preston, I. L. (1981). Deceptive and nondeceptive consquences of evaluative advertising. *Journal of Marketing.*, 22-32.

Sorscher, S. (17 de julio de 2018). Publicidad Engañosa: Retos para las ONG´s protectoras del consumidor. (R. Prado, Entrevistador)

Soto, E. M. (2010). Aproximación a la publicidad engañosa, desde la perspectiva de la competencia desleal y protección al consumidor. *Ars boni et Aequi*, 125-145.

Taylor, A. L., & Jacobson, M. F. (2016). *Carbonating The World: The Marketing and Health Impact of Sugar Drinks in Low-and Middle-income Countries.* Washington D. C.: The Center for Science in the Public Interest (CSPI) .

Upegui, A. S. (2006). Comunicación digital: nuevas posibilidades y rigor informativo. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*.

Xifra, J. (2011). El lobbying europeo: escenario y bases para su desarrollo. *Organicom*, 168-180.

El grass-roots lobbying en España como estrategia de comunicación de las organizaciones sociales / O Grass-roots lobbying en Espanha como estrategia de comunicaçao en organizaçoes sociaes

The Grass-roots lobbying in Spain like communication strategy in social organizations

Ana Almansa-Martinez [125]
Leticia Quintana Pujalte [126]
Vanessa Díaz Jiménez [127]
M. Ángeles Cabrera Cabrera [128]

Resumen: Las organizaciones sociales desarrollan estrategias de comunicación para conseguir tener una buena imagen ante la ciudadanía y para conseguir legitimidad ante los poderes públicos. Esta ponencia analiza cómo es la comunicación de organizaciones muy importantes en España, como son las asociaciones de defensa de los animales y las asociaciones de defensa de la caza. Son organizaciones con intereses opuestos y son, curiosamnete, las que mayor presencia mediática tienen en los diarios generalistas españoles de mayor difusión (El País, Abc y El Mundo), de los que se realiza análisis de contenido durante

[125]Ana Almansa-Martínez Profesora del departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad de Málaga, doctora en Comunicación, España, anaalmansa@uma.es.
[126] Leticia Quintana Pujalte, investigadora de la Universidad de Málaga, doctoranda en Comunicación, España, leticiaquintanap@gmail.com
[127] Vanessa Díaz Jiménez, investigadora de la Universidad de Málaga, doctoranda en Comunicación, España, vanessajimenez560@gmail.com
[128] Mariángeles Cabrera Cabrera, investigadora en Comunicación, doctora en Comunicación, España contacto@mariangelescabrera.com

2019. Mientras en España ha ido creciendo el veganismo y la lucha contra el maltrato animal, organizaciones pro caza, de consumo de carne animal o a favor del toreo han llevado a cabo intensas campañas en medios de comunicación tradicionales y en redes sociales. En esta ponencia se analizan las principales campañas llevadas a cabo, como ejemplos de grassroots lobbying. Es el caso de la campaña de la Fundación Artemisan dando consejos a los cazadores o de una campaña nacida de forma individual y gestionada en Change.org para que los alimentos sin gluten sean más asequibles.

Palabras Clave: Relaciones públicas, Estrategias de comunicación, Organizaciones sociales.

Abstract: Social organizations develop commutivative strategies to achieve a social image and to get legitimacy to the public powers. It is analyzed how the communication of organizations in Spain (defense animals and hunting) are managed.

Key words: Public Relations, Strategies of Communication, Social Organizations.

Tema central

Los procesos de participación individual se canalizan a través de organizaciones sociales, que implementan las demandas sociales mediante acciones de cooperación con las instituciones públicas. Esa participación de las asociaciones sociales no es igual y los condicionantes de uno u otros defensores de intereses condicionaban el grado de éxito y de eficacia.

La eficacia de las asociaciones sociales (Farnel, 1994 y Ehrlich, 1963) viene determinada por numerosos factores, como son la capacidad para movilizar a sus miembros, la energía y los recursos disponibles, la posición e imagen del grupo en la sociedad, eficiencia de la organización interna, posibilidad de acceso a los decisores, adecuación de sus intereses a los valores determinantes de la sociedad, etc. En la actualidad, uno de los recursos más significativos son las acciones sobre la

opinión pública (*grass-roots mobilization*). Esta técnica es un tema muy estudiado en la ciencia política norteamericana, sobre todo a raíz de la aparición del llamado *new lobbying*, tal como reflejan los estudios de Fowler y Shaiko, 1987 y Whiteley y Winyard, 1987).

Objetivos

Esta ponencia analiza los procesos de movilización social de dos grupos de interés antagónicos: organizaciones en defensa de los animales y organizaciones en defensa de la caza. Estas organizaciones están vinculadas a una temática de las más relevantes socialmente, que tiene implicaciones económicas, sociales, ambientales y morales.

Por ello, los objetivos de esta investigación son: 1) comprobar la presencia en los medios de comunicación tradicionales de estas organizaciones, 2) conocer qué acciones de lobby realizan hacia los poderes públicos, 3) analizar las herramientas de movilización social a las que suelen recurrir, 4) conocer cuáles son los intereses y temáticas más habituales.

Caracterización del estudio o discusión teórica propuesta

Tal como señalan Negri y Hardt (2004: 95) analizar las multitudes y sus manifestaciones (físicas o virtuales) nos permiten "identificar las fuerzas reales y creativas emergentes". Así, esta ponencia estudia estas fuerzas sociales, que se estructuran a través de asociaciones activas y que desarrollan acciones dirigidas a los poderes públicos de una manera directa (*direct lobbying*) y/o con movilizaciones de base (*grass-roots mobilization*).

En este sentido, Haro y Sampedro, (2011: 162-169) establecen que esos nuevos perfiles asociativos poseen una serie de rasgos característicos:

Son movimientos basados en la multitud, que persiguen centralizar sus mensajes en la esfera pública

Convocatorias anónimas e identidades múltiples con una acción de comunicación viral basada en la confianza, credibilidad y empatía de los receptores-emisores

Nuevos modos de acción colectiva basados en las acciones e interacciones digitales. Los estudios en España sobre el potencial de la comunicación digital para la movilización política comienzan a tener un

peso significativo (Micó y Casero- Ripollés, 2013, Anduiza et al. 2013, Castillo, 2011) y se han venido centrando en movimientos de denuncia social. Ya no es necesario vehicular, o sí, las estrategias de comunicación a través de los medios de comunicación, sino que las TIC permiten una conexión y unos enlaces directos con los ciudadanos. Sin embargo, acceder a los espacios de discusión público implica conocer con qué medios se relacionan los decisores públicos (Almansa-Martínez y Castillo-Esparcia, 2014).

Tal como apunta Fuchs (2014) en su estudio sobre comunicación y activismo social, los activistas tienen un uso complejo de la comunicación que combina lo *off* con lo *on*, con tecnología y sin ella, uso de los medios digitales y no digitales.

Conocer el mapa y tipo de influencia de los grupos de interés con las instituciones púbicas permite saber el tipo de relación, ya que las investigaciones nos muestran una variedad de acceso relacionado directamente con las características de las diferentes tipologías de lobbies (Almiron y Xifra, 2016; Barron y Hulten, 2014; Berhagen, 2007, Chari y Hillebrand, 2011; Coen, 2007). Así, los lobbies de interés económico recurren más a accesos de tipo dialógico (entrevistas con representantes legislativos y ejecutivos, encuentros formales e informales, presencia como expertos, asistencia en comisiones asesoras), mientras que las asociaciones sociales inciden en el apoyo social (*grass-roots*) (Bocse, 2013; Carty, 2010 y Dempsey, 2009).

Enfoque y/o metodología de abordaje

Esta investigación recurre a técnicas cualitativas y cuantitativas para conocer como las organizaciones sociales planifican, desarrollan y ejecutan campañas de comunicación. Para ello, se han analizado los diarios de referencia en España (*El Pais, Abc, El Mundo*) durante 2019, para conocer las organizaciones sociales que mayor presencia tienen en los espacios periodísticos.

El análisis de contenido de los diarios ha permitido encontrar las principales campañas de comunicación que estas organizaciones han llevado a cabo. A partir de esta información inicial se han analizado las campañas que, casi siempre, han tenido una fuerte presencia en Youtube y otras redes sociales (Twitter y Facebook). Es

decir, se han analizado los casos más significativos de grassroots lobbying en España durante 2019 y antes de la crisis sanitaria COVID-19. Concretamente, destacan los casos de la campaña pro consumo de carne vacuno, la campaña de consejos para la actividad cinegética y una campaña por la bajada del precio de los alimentos sin gluten.

Principales resultados, reflexiones y conclusiones

El resultado ha mostrado que son las organizaciones de defensa de los animales y las organizaciones de defensa de los toros, que defienden intereses contrapuestos, las que mayor presencia mediática tienen en los diarios generalistas españoles.

Los resultados muestran que las organizaciones que defienden los derechos de los animales han adquirido una gran presencia social asociados a informaciones sobre la alimentación vegana, nuevos estilos de vida y cambio climático. Estos tres aspectos aparecen muy relacionados puesto que según las encuestas una parte muy significativa de las personas que abogan por el veganismo llegan a este estilo de vida por el maltrado animal y porque el cambio climático también se ve potenciado por las condiciones de producción de la carne animal que agrave el problema, según las informaciones analizadas. Por otro lado, estas organizaciones animalistas se han encontrado con una fuerte contrarréplica de organizaciones de cazadores que defienden que su actividad genera múltiples recursos económicos y son una actividad económica muy significativa para el campo español.

Entre las campañas llevadas a cabo destaca “fansdelvacuno.es”. La iniciativa fue impulsada por la Organización Interprofesional Agroalimentaria de la Carne de Vacuno -Provacuno-. Esta campaña coincide con el auge del veganismo en España y se centra en mostrar las aportaciones de la carne del mercado vacuno, desde el punto de vista económico como desde el punto de vista de la nutrición.

En este sentido, se dan detalles de la cantidad de profesionales que dependen del sector y de la repercusión económica del mismo. La vinculación del sector con el entorno natural, el medio rural, la conservación de ecosistemas son valores

muy presentes en la campaña. Se vincula la historia del consumo de la carne de vacuno con la propia evolución humana. Se presenta como una carne con grandes cualidades nutricionales, cuyo consumo es un placer gastronómico, llegando a hacerse afirmaciones como que el ser humano es lo que es gracias al consumo de carne vacuna, cuyo consumo permitió la evolución del cerebro de las personas.

La campaña cuenta con página web y producciones audiovisuales. Esta campaña ha tenido bastante repercusión en los medios de comunicación de masas (prensa, radio y televisión) y en redes sociales (ver Imagen 1).



Imagen 1. Campaña pro consumo carne de vacuno. Fuente: fansdelvacuno.es

Otra campaña muy significativa ha sido la llevada a cabo por Artemisan, una organización que ha elaborado un manual para cazadores sobre el uso correcto de redes sociales. Esta campaña está centrada especialmente en un video, que se ha difundido sobre todo en soportes digitales. El video se subió a Youtube a finales de 2018 y en 2019 ha tenido una gran repercusión.

El video es en realidad una guía para cazadores, con el objetivo de que un uso adecuado de las redes sociales por parte de los cazadores impida el crecimiento de la imagen negativa de la caza en la ciudadanía. Es decir, en esta guía se les dan consejos a los cazadores para que no

muestren sangre tras las cacerías, instrucciones de cómo se deben colocar los animales muertos, etc.

Precisamente por ello se trata de una campaña original. El objetivo es reducir la mala imagen de la caza que se puede estar extendiendo entre la ciudadanía, pero no se dirige directamente a este público, sino que utiliza como mediadores a los cazadores, que es a quienes, específicamente, va dirigida la campaña. Se trata de mostrar la caza como una actividad deportiva y minimizar los aspectos más sangrientos y comprometidos, que generan mala imagen en una sociedad en la que el respeto por la vida animal cada vez está más extendido. Se puede ver la cabecera del video en la Imagen 2.



Imagen 2. Campaña de buenas prácticas en redes sociales para cazadores. Fuente: Artemisan

El sector de la caza es uno de los grupos de presión de mayor influencia en España. En un programa de divulgación de la cadena de televisión La Sexta (*Salvados*) preguntaban a la ex ministra de Medio Ambiente Cristina Narbona por el lobby más activo durante su mandato, que estuvo marcado por la protección de las costas para evitar la sobreexplotación turística. Pes bien, parecía que la ex ministra iba a mencionar a las organizaciones que se opusieron a este tipo de medidas y, sorprendentemente, reconoció que quienes más trabajo le habían ocasionado era el lobby de la caza. No daba datos concretos de los motivos por los que este lobby tiene

tanto poder, pero sí reconocía que en él hay muchas personas influyentes. Aunque no se mencionara, en España es sabido la afición a la caza del rey emérito, de Juan Carlos I.

El sector cinegético, por lo tanto, desarrolla una intensa labor de lobbismo, con negociaciones, conversaciones y encuentros con los decisores políticos, para intentar influir en él, para que el poder político y gubernamental acabe tomando las decisiones que le sean más favorables al grupo de presión.

Los grupos de presión de la caza están bastante organizados y su presencia mediática es frecuente. En los últimos tiempos han protagonizado, además, diversas movilizaciones y actos reivindicativos, como manifestaciones y concentraciones en diferentes lugares del país.

Una vez más, los argumentos que utilizan para convencer de las maravillas de la caza son económicos y sociales. En ámbito social, defienden que la caza es sinónimo de medio rural. De hecho, se autopresentan, junto a los taurinos, como representantes del medio rural. Un medio rural que, en los últimos años, en España, se está despoblando y se está abriendo una brecha importante de los rural frente a lo urbano. En ese contexto, los grupos de presión pro caza se definen como los gran defensores del mundo rural. Asimismo, defienden la caza como una actividad que permite que se mantengan los ecosistemas, ya que se eliminan animales que, por su rápida reproducción, podrían ocasionar problemas para la agricultura (por ejemplo, los conejos, peor también otros como jabalíes, etc.). También, en el ámbito social destaca la presentación de la caza como una actividad deportiva, saludable. Coincide este argumento con el de la campaña analizada.

En el ámbito económico, sus argumentos se centran en la riqueza que generan en el país y en el número de personas que trabajan en el sector y que, en consecuencia, viven de esta actividad. La caza como generadora de riqueza directa e indirectamente, ya que computan económicamente tanto los ingresos que genera directamente como otros colaterales o secundarios. En la Imagen 3 se puede ver, precisamente, una publicación del diario Abc en la que se compara la caza con la venta del vino, por tener similar repercusión en el PIB (Precio Interior Bruto).

También hay iniciativas que defienden valores muy distintos a los casos planteados hasta ahora. Un ejemplo es la campaña iniciada por una persona de forma individual, pero que fue seguida de forma mayoritaria y consiguió gran éxito, para pedir que se legisle sobre el precio de los alimentos sin gluten. Estos alimentos cada vez tienen una mayor distribución y hoy es relativamente fácil encontrarlos en supermercados. Sin embargo, el precio sigue siendo muy superior al de los alimentos con gluten. Por ello, una persona inició una campaña en *Change.org*, pidiendo el apoyo a la ciudadanía.

Lo cierto es que este tipo de plataformas han supuesto una buena oportunidad para iniciativas ciudadanas. Evidentemente, su repercusión no puede ser la misma que la de un grupo de presión con recursos económicos y bien organizados, pero es una excelente oportunidad.


ABC SOCIEDAD

Buscar

España Internacional Economía Sociedad Madrid Familia Opinión Deportes Gente Cultura Ciencia Historia Viajar Play Summum Ma

ublicidad

ESTUDIO

La caza impacta en el PIB español tanto como las ventas netas de vino

El Ministerio de Medio Ambiente trabaja en una Estrategia Nacional Cinegética que coordine la actividad en todo el territorio

Publicidad

Rafael Alcaide

A. Acosta
@Araceli_Acosta_

Madrid - Actualizado: 19/04/2018 21:50h

3

Los cazadores están decididos a luchar contra el desconocimiento de una sociedad mayoritariamente urbana que vive alejada de la realidad del campo. Si el fin de semana pasado se manifestaron en 40 ciudades españolas bajo el lema «Sí a la caza, nuestra forma de vida», ahora han presentado un estudio, realizado por Deloitte, sobre el **impacto económico y social de la caza** en España.

Imagen 3. Grupos de presión de la caza en medios de comunicación. Fuente: Abc

De hecho, en España hay una ley, la *Ley Orgánica 3/1984, de 26 de marzo*, reguladora de la iniciativa legislativa popular, que, en amplía el artículo 87.3 de la Constitución Española. Esta ley regula que, para poder realizar una proposición de ley, la iniciativa popular se ejerce mediante la presentación de proposiciones de ley, apoyadas por las firmas de, por lo menos, 500.000 (quinientos mil) electores autenticados. Con plataformas como *Change.org,* conseguir este número de firmas no es difícil. Ha habido casos, como el de un estudiante de Secundaria, que en apenas unas horas las consiguió. En este caso lo que pedía era una reforma educativa que modificara las pruebas de acceso a la universidad.

Por otro lado, un grupo de presión muy activo en España es Greenpeace. En esta ocasión, se trata de una organización con un amplia trayectoria y experiencia en el lobbismo, en este caso, muy preocupado por el medio ambiente. La organización internacional llevó a cabo en 2019 una intensa campaña contra el cambio climático.

En España, el año pasado se generalizó el convencimiento de que el cambio climático ya está aquí y hay que tomar medidas para que no vaya a más. De hecho, en las elecciones al Gobierno de España que vivimos en 2019, la mayoría de los partidos llevaban el tema en sus programas electorales. Greenpeace llevó a cabo una campaña en España, precisamente diciendo que se estaba viviendo el "despertar climático", poniendo de manifiesto que ya estamos en una situación de emergencia sanitaria. Se puede ver la presentación de la campaña en la Imagen 4.

Esta campaña coincidió con la *Cumbre del Clima*, que se celebró en Madrid en diciembre de 2019, a la que asistió Greta Thunberg. El evento contó con una proyección internacional y la figura de Greta acaparó el interés mediático del mundo entero.



Imagen 4. Campaña de Geenpeace del despertar climático. Fuente: Greenpece

El medio ambiente y su cuidado es una demanda de los grupos de presión en España, aunque en muchas ocasiones desde perspectivas antagónicas. Mientras Greenpeace mantiene una lucha ecologista y contra el cambio climático, grupos de presión como el de la caza también se presentan como los defensores del medio natural.

En esta lucha de ambos bandos por conseguir el mayor grado de aceptación de la opinión pública se han desarrollado múltiples estrategias de comunicación, como son imágenes de maltrato animal sobre los sacrificios, las condiciones sanitarias y movilizaciones (manifestaciones, campañas en redes sociales) para conseguir un opinión pública favorable a endurecer la normativa sobre condiciones de los animales. O, en el bando opuesto, se dan consejos de cómo mostrar a los animales cazados o qué planos son los mejores para reducir la dureza de ver animales recién matados. Y es que las organizaciones de cazadores han recurridos a estrategias típicas de relaciones públicas como son la estrategia de "guante vuelto", la información sobre la importancia económica del sector, la utilización de recursos audiovisuales

(vídeos en línea) para concienciar a los cazadores como exponerse en las redes sociales.

Estrategias encaminadas, en uno u otro caso, a la concienciación ciudadana, acciones de grass-roots lobbying, en las que la ciudadanía es protagonista.

Referencias

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: Revista Latinoamericana de Comunicación*, 126, 22-30

Almiron, N. ; Xifra, J. (2016): Influence and Advocacy: Revisiting Hot Topics Under Pressure, *American Behavioral Scientist*, 60(3): 253-255

Anduiza, E. ; Cantijoch, M. y Gallego, A. (2009): Political participation and the internet, information, *Communication & Society*, 12:6, 860-878

Barron, A., Hultén, P. (2014): Exploring corporate lobbyists' perception of prospective coalition partners in Brussels. *Environment and Planning. C, Government and Policy*, 32(6): 963-981

Baumgartner, F. R. (2007): EU Lobbying: A View From The US, *Journal of European Public Policy*, 14:3, 482-488

Bocse, Alexandra-Maria (2013) Lobbying in the European Union: interest groups, lobbying coalitions, and policy change, *Cambridge Review of International Affairs*, 26:4, 691-693.

Carty, V. (2010): New Information Communication Technologies And Grassroots Mobilization, Information, *Communication & Society*, 13:2, 155-173

Castillo-Esparcia, A. (2011): El lobbying, Ed. Comunicació Social, Zamora

Chari, R. & Hillebrand O'Donovan, D. (2011): Lobbying the European Commission: Open or Secret?, Socialism and Democracy, 25:2, 104-124

Coen, D. (2007): Empirical and theoretical studies in EU lobbying, *Journal of European Public Policy*, 14:3, 333-345

Dempsey, S. E. (2009): NGOs, Communicative Labor, and the Work of Grassroots Representation, *Communication and Critical/Cultural Studies*, 6:4, 328-345

Ehrlich, S. (1971): *Le pouvoir et les groupes pression. Étude de la structure politique du capitalisme*, Mouton, Paris.

Farnel, F.J (1994): *Le lobbying. Strategies et techniques d´intervention*, Les Éditions d´Organisation, Paris.

Fowler, L. L. y Shaiko, R.G. (1987): The Grass Roots Connection: Environmental Activists and Senate Roll Calls, en *American Journal of Political Science*, Vol 31 no3: 484-510.

Haro Barba, C. y Sampedro, V. (2011). "Activismo político en Red: del Movimiento por la Vivienda Digna al 15M". Revista Teknokultura, Vol. 8, Núm. 2.

Micó, J.-Ll. & Casero-Ripollés, A. (2014) Political activism online: organization and media relations in the case of 15M in Spain, *Information, Communication & Society*, 17, 7: 858-871

Whiteley, P.F. y Winyard, S. (1987): *Pressure for the poor. The poverty lobby and policy makings*, London, Methuen.

Um estudo de caso sobre a campanha #SouUFSM

Un estudio de caso sobre la campaña #SouUFSM

A Case Study on the #SouUFSM Campaign

Solange Prediger [129]

Sendi Chiapinotto Spiazzi[130]

Resumo: Diante dos ataques do Governo Federal às Instituições de Ensino Superior Brasileiras, a Universidade Federal de Santa Maria desenvolveu a campanha #SouUFSM, a fim de mobilizar diferentes públicos em prol da Universidade.

Palavras-Chave: Universidade Federal de Santa Maria, Campanha, #SouUFSM

Abstract: Among the attacks by the Federal Government against Brazilian Higher Education Institutions, the Federal University of Santa Maria developed the #SouUFSM campaign in order to mobilize different audiences in favor of the University.

Key words: Federal University of Santa Maria, campaign, #SouUFSM

Introdução

A Campanha #SouUFSM foi desenvolvida pela equipe de Comunicação Social da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) a partir de maio de 2019, diante dos sucessivos ataques do Governo Federal às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Ela teve como objetivo principal a mobilização da sociedade em prol da manutenção da Universidade

[129] Solange Prediger. Doutoranda do Programa de Pós Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria. Mestre em Comunicação Midiática pela Universidade Federal de Santa Maria. Brasil. E-mail: sol_prediger@yahoo.com.br.

[130] Sendi Chiapinotto Spiazzi. Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: sendi.rp@gmail.com.

Pública, e consequentemente, da UFSM. Como objetivos específicos destacam-se: incentivo à mobilização em relação às políticas de contingenciamento no orçamento das Instituições de Ensino Federais; fortalecimento da imagem pública da UFSM através da divulgação de ações de gestão pública, ensino, pesquisa, extensão e inovação desenvolvidas na Universidade; mobilização das lideranças políticas, influenciadores sociais, imprensa, coletivos e a comunidade regional em defesa da Universidade Pública e da UFSM; estímulo à integração de alunos e servidores, promovendo seu protagonismo comunicacional em prol da UFSM. A campanha buscou atingir diferentes públicos, entre eles, servidores e alunos da instituição, ex-alunos da UFSM, lideranças políticas, econômicas, sociais e culturais da região e do Estado, imprensa, influenciadores sociais e comunidade em geral.

Como base teórica, utilizamos o conceito de legitimidade, de Berger e Luckmann (1985), trabalhado também por Barichello (2004), que afirma que a legitimidade resulta, cada vez mais, das práticas de linguagem e também da interação comunicacional das organizações com seus diferentes públicos. Entender isso importa para repensar o relacionamento, por exemplo, entre a universidade e a sociedade como uma forma de legitimar a instituição universidade.

O desafio das equipes de comunicação das universidades é entender estas instituições como mutantes diante das mudanças da sociedade e das novas tecnologias (BARICHELLO, 2004). E compreender, também, que estas novas tecnologias modificaram a relação entre a universidade e a sociedade. Com isso, as formas de legitimação da universidade, ou seja, a forma como elas se explicam e se justificam perante a sociedade, também se modificaram. É importante compreendermos que "as práticas de legitimação estão sujeitas, também, ao regime de visibilidade de cada época" (BARICHELLO, 2004, p. 27). Segundo a autora, o processo de legitimação não se realiza mais somente no local onde as práticas institucionais ocorrem, mas também graças à representação e à justificação dessas práticas nos meios de comunicação de massa. "Os mídia são o principal dispositivo contemporâneo de visibilidade da instituição universitária,

sendo responsáveis, em grande parte, pela sua legitimação junto à sociedade" (BARICHELLO, 2004, p. 22). É nesse contexto que se desenvolve a campanha #SouUFSM.

O objetivo deste artigo é, através de um estudo de caso, descrever o proceso de planejamento da campanha, os diferentes públicos envolvidos, as estratégias de comunicação adotadas, bem como os primeiros resultados obtidos. Para Gil (2008), o estudo de caso é uma forma adequada de pesquisar situações em que o cenário empírico não está definido claramente, quando se releva a unicidade do objeto de estudo, quando se deseja descrever melhor em que contexto a investigação se situa, etc. É caracterizado pelo "estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados" (GIL, 1995, p. 58).

A UFSM e sua estrututura de comunicação

A UFSM foi a primeira universidade federal criada no interior do Brasil, fora de uma capital. Isso representou um marco importante no processo de interiorização do ensino universitário público no Brasil e fez com que o Rio Grande do Sul se tornasse o primeiro Estado da Federação a contar com duas universidades federais. Sua sede é na cidade de Santa Maria (Rio Grande do Sul, Brasil), onde se concentra a maior parte de suas atividades acadêmicas e administrativas. Possui, ainda, três campi fora de sede nas cidades de Frederico Westphalen/RS, Palmeira das Missões/RS e Cachoeira do Sul/RS, e doze Unidades Universitárias (Centros de Ensino)

Com uma comunidade universitária que chega a 35 mil pessoas, sendo 30 mil estudantes e cerca de 5 mil servidores, a instituição movimenta a economia da cidade, bem como da região. A universidade recebe cerca de 150 mil pessoas/ano, que participam de diversos eventos, colocando em circulação, na economia local/regional, quase 2 bilhões de reais anuais. Já formou quase 180 mil profissionais ao longo dos seus 60 anos, a serem comemorados em dezembro de 2020, e recebe 6 mil novos estudantes por ano, demonstrando sua importância para o desenvolvimento nacional. É referência no ensino, na pesquisa e na extensão, alcançando

reconhecimento nacional e internacional. É referência também em assistência estudantil, está entre as 15 universidades que mais produzem ciência no Brasil, é a 9ª mais empreendedora do país e está entre as universidades mais inclusivas e diversas do mundo.

No que se refere à estrutura de comunicação, a UFSM possui os seguintes setores: a Coordenadoria de Comunicação Social, responsável pela comunicação institucional da Universidade. Atua por meio de unidades de produção e divulgação de conteúdos. Instituída em 1998, reúne as Rádios Universidade AM e UniFM, a TV Campus e a Agência de Noticias (responsável pelo site e pela Revista Arco). Recentemente, incorporou a Unidade de Comunicação Integrada (responsável pelo planejamento de comunicação, mídias sociais e assessoria de imprensa). Além disso, há uma equipe de Assessoria de Comunicação do Gabinete do Reitor e profissionais descentralizados nos Núcleos de Divulgação Institucional das Unidade de Ensino.

Toda a equipe de comunicação da Universidade é composta, atualmente, por 52 servidores Técnico-Administrativos em Educação de carreira, sendo 9 Relações Públicas, 11 Jornalistas, 5 Programadores Visuais. Destes, 4 estão afastados para qualificação profissional. Além dos servidores, conta-se também com bolsistas e estagiários e com os laboratórios dos cursos de Comunicação Social da Universidade.

Ataques do Governo Federal à educação e mobilização da UFSM

Com a troca de governo de 2018 para 2019, as universidades públicas federais passaram a sofrer sucessivos ataques por parte do Governo Federal. Diversas publicações oficiais foram anunciadas já no início do ano de 2019 e seus impactos na UFSM foram amplamente divulgados pela gestão da Universidade (http://bit.ly/decretos_governo). O mais duro desses ataques foi em maio de 2019, quando foram bloqueados R$ 46 milhões dos recursos orçamentários de 2019 para a UFSM. Todas as IFES do país foram atingidas com a medida.

Desde o início de 2019, a equipe de comunicação da UFSM se manteve alerta diante do que vinha acontecendo. A comunicação que, até então, era desenvolvida no sentido de levar informação e difundir as ações da UFSM,

passou a objetivar o engajamento de alunos, profesores e da comunidade em geral. Diante do anúncio de maio, divulgado pela instituição através de nota oficial (http://bit.ly/nota_UFSM), fez-se necessário um planejamento dessas ações, com foco na mobilização e defesa da universidade pública por parte da sociedade. Em função disso, criou-se a campanha #SouUFSM (http://bit.ly/campanha_SouUFSM).

Criação da campanha #SouUFSM

A primeira reunião da equipe que assumiu a coordenação da campanha foi realizada no dia 03 de maio de 2019. Representantes dos diversos setores de comunicação desenvolveram o planejamento, com definição dos objetivos e públicos envolvidos, bem como criação do conceito da campanha, elaboração das primeiras peças gráficas e definição das ações iniciais a serem desenvolvidas. Feito isso, a campanha foi apresentada aos gestores da instituição e aos demais setores de comunicação. No mesmo dia, foi lançada nas redes sociais.

O intuito da #SouUFSM foi, desde o início, mobilizar a sociedade em prol da manutenção da Universidade Pública. Buscou-se, a partir da pressão da comunidade, reverter as políticas de contingenciamento no orçamento das IES. Nesse sentido, buscou-se trabalhar sobre quatro eixos: sensibilização, informação, mobilização e ação. Sensibilizar a comunidade para a importância da instituição, sua influência no dia-a-dia das pessoas e da sociedade; informar com qualidade, através de números e índices precisos para que a comunidade tivesse argumentos para defender a instituição; mobilizar diferentes públicos em defesa da Universidade Pública para que eles agissem com protagonismo comunicacional divulgando seus projetos, pesquisas e atividades. E isso se desenvoveu através de quatro estratégias gerais (Quadro 01): participação online, produção de conteúdo, assessoria de imprensa e realização de eventos.

	Estratégias

Eixos	Participação online	Produção de conteúdo	Assessoria de imprensa	Realização de Eventos
Sensibilização	X			
Informação		X	X	
Mobilização/Ação				X

Quadro 01 – Estratégias de comunicação da campanha #SouUFSM

Entendeu-se que, ainda que o governo mantivesse sua política de contingenciamento, a campanha fortaleceria a imagem pública da UFSM pois, através do planejamento e execução de ações de comunicação estratégica, geraria visibilidade para a Universidade junto a diferentes públicos e a legitimaria ainda mais como instituição de referência no Estado do Rio Grande do Sul, bem como no Brasil.

Sensibilização

A campanha foi intitulada Sou UFSM e a hashtag a ser utilizada seria #SouUFSM, pois garante o sentido de pertencimento de quem usufrui da instituição, independente da pessoa ser efetivamente do quadro de servidores e alunos ou integrar qualquer outro grupo que se sensibiliza e se solidariza com a causa da defesa do ensino público. Como hashtags de apoio foram sugeridas as seguintes: #UFSM e #DefendoaUniversidadePública.

Após definição do nome, criou-se a marca da campanha (Figura 01), que seria utilizada como base para todas as peças gráficas, e a frame (Figura 02) para uso na foto do perfil das redes sociais. Ambas foram lançadas no mesmo dia da reunião de planejamento (03 de maio) e adotadas pelos perfis intitucionais da UFSM (o que inclui perfil das pró-reitorias, dos campi, das Unidades de Ensino, do Gabinete do Reitor), bem como pelos integrantes das equipes de comunicação e integrantes da administração central da UFSM. Rapidamente, diversas pessoas já estavam utilizando o conceito da campanha em suas redes sociais, o que deu início à estratégia de participação online.

Figura 01 - Marca da campanha #SouUFSM
(e arte para adesivo)



Figura 02 - Frame para a foto do perfil do Facebook

Junto com a divulgação destas artes, divulgou-se também uma mensagem, enviada através do Centro de Processamento de Dados (CPD) da UFSM, para que as pessoas desenvolvessem um vídeo ou contassem em forma de texto o motivo por se considerarem UFSM. A ideia era que diferentes públicos divulgassem suas pesquisas, projetos de extensão ou sua relação com a UFSM em suas redes sociais utilizando a #SouUFSM, de forma a mobilizar o público em geral na defesa da instituição.

Para dar início a essa corrente, realizou-se um convite mais direto a algumas personalidades consideradas influentes na sociedade. Por exemplo, alguns ex-alunos da UFSM como o jornalista Marcelo Cannelas; o ex-governador do Estado e ex-Ministro da Educação, Tarso Genro; a jornalista e secretária da Prefeitura de Santa Maria, Ticiana Fontana, entre outros. Ex-reitores e ex-vice-reitores da UFSM também foram acionados. Além disso, representantes da atual gestão (reitor e vice-reitor, diretores de unidades e pró-reitores) também foram incentivados a fazerem o seu depoimento.

Todos os vídeos recebidos pela equipe de coordenação da campanha foram divulgados nas redes sociais da UFSM, sendo disponibilizados de maneira cruzada



Figura 03 - Vídeo do Jornalista Marcelo Canellas, publicado no início da campanha #SouUFSM

no Facebook para que todos os perfis da Universidade pudessem compartilhar. A ideia foi sensibilizar e mobilizar os diferentes públicos a colaborarem também. Já se observava que muitas pessoas publicaram por conta própria em suas redes sociais, e utilizaram o conceito #SouUFSM, o que demonstrou que a mobilização estava acontecendo.

Alguns dias após a divulgação da marca e da frame da campanha, criou-se uma imagem de capa (Figura 04) para a rede social Facebook, considerada pela equipe de coordenação da campanha como sendo a mais ativa naquele momento e, por isso, definida como prioritária para a troca de informações com os públicos. Instagram e Twitter também foram utilizados. Todos eles direcionavam os usuários, sempre que possível, para o veículo oficial de divulgação da UFSM, que é o site da instituição (www.ufsm.br). Junto a isso, buscou-se mais depoimentos sobre a importância da UFSM na vida das pessoas. Sugeriu-se a utilização desta imagem como capa de todos os perfis institucionais da Universidade. E o que se observou foi o uso da imagem também pelos perfis individuais (basicamente servidores e alunos), o que foi positivo, pois dava indícios do engajamento do público.



Figura 04 - Arte para a capa do Facebook

Ao mesmo tempo em que as lógicas das redes sociais estavam sendo pensadas, os demais veículos também buscavam desenvolver conteúdos específicos para suas plataformas (Rádios e TV) com base no mesmo conceito da campanha. As próprias redes sociais dos veículos também foram atualizadas. Além disso, o convite para participar do movimento em defesa da UFSM também passou a veicular na TV Campus e nas emisoras de rádio da UFSM por meio de spots.

Também foi confeccionada a arte para um outdoor (Figura 05), instalado na entrada da UFSM. O espaço fica localizado praticamente na entrada da cidade. Ou seja, de fácil acesso para o público da cidade como um todo. Diversas faixas foram confeccionadas com a mesma arte e distribuídas dentro da UFSM, bem como levadas aos eventos externos em que a Universidade estivesse presente de maneira institucional, como Feira do Livro de Santa Maria e Mateada da UFSM na no centro da cidade. Mais de 100 mil adesivos (Figura 01) foram confeccionados e distribuídos nos mais diferentes eventos realizados ao longo de 2019.



Figura 05 - Arte das faixas e do outdoor

Informação

Além de sensibilizar a comunidade universitária, buscou-se informar o cidadão em geral. Apresentar dados, números e índices que servissem de argumentos para a defesa da instituição. Compreendemos que muita coisa já tinha sido divulgada pela Universidade nos últimos anos e que muitos desses conteúdos poderiam ser apresentados novamente, de outra maneira. Por isso, iniciou-se uma curadoria de conteúdo, tanto por parte da Agência de Notícias e da Revista Arco, das Rádios e da TV Campus, como também pelos Núcleos de Comunicação Institucional das Unidades, Pró-Reitorias e dos Campi. O Relatório de Gestão também foi utilizado para obtenção de números e dados atuais da UFSM que serviram de base para a produção de materiais de divulgação para a campanha (Figura 06).







Figura 06 - Conteúdo para redes sociais com dados sobre a UFSM

Foi realizada também uma análise da clippagem da UFSM para verificar destaques relacionados à instituição. A partir disso, foram criados diversos cards informativos para serem divulgados nas redes sociais – basicamente Facebook e Intagram (Figura 07).



Figura 07 – Modelo de card resultante da análise de clippagem

Além da divulgação dos materiais específicos da UFSM, também foi realizado o compartilhamento de conteúdos produzidos pela Associação de Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes), referentes à campanha nacional em defesa da Universidade Púbica.

Após o processo de curadoria descrito acima, passou-se para a segunda estratégia: a criação de conteúdo. A partir da análise de projetos de ensino, pesquisa e extensão da UFMS, bem como de um contato mais direto com pesquisadores da Universidade, foi possível atualizar a relação de pautas e desenvolver novos conteúdos para todos os veículos da UFSM (TV, Rádios e portal da UFSM). Foram produzidos novos vídeos e reportagens para a TV, notícias para o portal e releases para imprensa, spots para as rádios, posts para as mídias digitais, etc.

A TV Campus, especificamente, produziu um vídeo institucional com dados da UFSM e desenvolveu um projeto de minidocumentários sobre o impacto da UFSM na cidade de Santa Maria e região. As rádios Universidade AM e UniFM elaboraram vinhetas da campanha #SouUFSM para inserir os depoimentos que chegavam por vídeo, na voz da próprio depoente em forma de spot. Além disso, elaboraram spots com as informações dos cards da campanha no meio da programação normal das emissoras. Tanto a TV quanto as Rádios utilizaram suas próprias redes sociais para publicar o conteúdo dos cards produzidos para a campanha, e intensificaram, juntamente com a Agência de Noticias, as entrevistas com responsáveis pelos projetos desenvolvidos na Universidade.

Importante frisar que toda divulgação foi apresentada dentro do conceito da campanha #SouUFSM. Além disso, sempre houve uma preocupação com o desenvolvimento de uma comunicação transmidiática, por exemplo, o vídeo produzido pela equipe da TV ou o spot produzido pela equipe das rádios era publicado no site, junto com uma notícia e, por sua vez, divulgado nas redes sociais. Buscou-se também a integração da campanha com diferentes portais da UFSM, com o aplicativo UFSM Digital e com a plataforma Moodle (EAD e presencial),

utilizadas por diferentes públicos e que puderam servir de meios de propagação da campanha #SouUFSM.

Ainda dentro do eixo "informação", utilizou-se a estratégia da assessoria de imprensa. Além de atender aos diversos veículos e enviar releases para os veículos de comunicação regionais e nacionais, algunas coletivas de imprensa foram organizadas na sede da UFSM, em Santa Maria, para apresentação de dados e números atualizados da situação da Universidade frente aos cortes impostos pelo Governo Federal (http://bit.ly/coletiva_imprensa)

Mobilização e Ação

Após a divulgação dos primeiros vídeos nas redes sociais da UFSM, muitos outros foram recebidos pela equipe coordenadora da campanha e divulgados, da mesma maneira, das redes sociais da UFSM. Outros tantos foram produzidos de maneira voluntária e repercutidos nas redes sociais dos indivíduos que o produziram, o que contribuiu para atingir novas pessoas que não possuem relação direta com a Universidade. Diversos públicos, das mais variadas faixas etárias, passaram a utilizar a #SouUFSM para compartilhar conteúdos produzidos pela UFSM ou para descrever ações desenvolvidas no âmbito da UFSM.

No âmbito da gestão da UFSM, foram realizadas diversas Audiências Públicas no Centro de Convenções da UFSM (Figura 08), reunindo a comunidade universitária e a comunidade em geral para a apresentação da situação atual da Universidade e possíveis ações da sociedade em defesa das instituições públicas de ensino (http://bit.ly/aud_SM1 , http://bit.ly/aud_SM2 , http://bit.ly/aud_SM_futurese)



Figura 08 - Audiências públicas realizadas na UFSM

Além destas, outras Audiências Públicas foram realizadas na Câmara de Vereadores tanto da cidade de Santa Maria (Figura 09), quanto das outras cidades onde a UFSM está presente. A mais emblemática de todas, foi realizada em maio de 2019, em Santa Maria, e reuniu um grande número de manifestantes do lado de fora da sede legislativa, que pediam pelo fim dos cortes e pelo apoio ao ensino, através de cartazes, panfletos e faixas. Essa mobilização partiu basicamente do público em geral (http://bit.ly/audiencia_camara_SM, http://bit.ly/audiecia_camara_pos e http://bit.ly/audiencia_camara_apoio).





Figura 09 - Audiência realizada na Câmara de Vereadores de Santa Maria

Diversas reuniões entre a gestão da UFSM e autoridades políticas, representantes de associações, conselhos regionais, exército, sindicatos e prefeituras também foram realizadas, a fim de sensibilizar e buscar o apoio destes públicos. A aproximação da UFSM com as demais instituições públicas de ensino superior tanto do Rio Grande do Sul como do Brasil já vinha acontecendo, mas foi intensificada para que se pudesse buscar apoio na Assembleia Legislativa do RS e no Congresso Nacional para a defesa das instituições (Figura 10). Diversas audiências foram realizadas nesse âmbito (http://bit.ly/audiencia_Assembleia).



Figura 10 - Audiências realizadas na Assembleia Legislativa do RS e na Universidade Federal de Clências da Saúde de Porto Alegre

No âmbito mais geral, surgiram algumas ações por intermédio de grupos específicos, como os grupos PET (Programa de Educação Tutorial) da UFSM, PIBID (Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência) e os Grupos da Residência Pedagógica, por exemplo. Em parceria entre estes grupos, e com o apoio da coordenação da campanha #SouUFSM, aconteceu a Mateada #SouUFSM (http://bit.ly/mateada_SouUFSM), que levou para a praça central de Santa Maria os diversos projetos desenvolvidos pelos grupos citados (Figura 11). O evento foi realizado durante um sábado, com exposição dos projetos por toda a praça. Os estudantes e profesores tutores abordavam a comunidade e explicavam suas iniciativas, ressaltando a importância do desenvolvimento destas para a cidade (http://bit.ly/mateada_SouUFSM_). Evento semelhante foi realizado no campus de Palmeira das Missões e no centro de Frederico Westphalen. (http://bit.ly/mateada_PM e http://bit.ly/mateada_PM_).



Figura 11 - Mateada #SouUFSM

Nesta mesma linha, foi realizada uma ação em um dos maiores shoppings de Santa Maria (Figura 12), mobilizando a comunidade em prol da UFSM e dos diversos projetos desenvolvidos por ela (http://bit.ly/acao_shopping).



Figura 12 - Evento realizado em shopping de Santa Maria

O evento Viva o Campus, já conhecido na cidade, teve edicão especial #SouUFSM tanto na sede, em Santa Maria, como também no campus de Palmeira das Missões. Projetos e ações da UFSM foram destaque no evento e os organizadores convidavam o público visitante a conhecer e defender os projetos desenvolvidos na UFSM.

Para as comemorações da independência do Brasil, em setembro, uma equipe da organização da campanha #SouUFSM participou do desfile cívico realizado na cidade (Figura 13). Levando faixas e cartazes, o grupo divulgou projetos

e pediu a defesa das universidades públicas. Durante a Jornada Acadêmica Integrada (JAI), a equipe organizadora da campanha promoveu uma palestra sobre a importancia da divulgação científica como atividade de professores e pesquisadores de forma a popularizar a ciencia.



Figura 13 - Desfile cívico da independencia do Brasil – Santa Maria/RS

O Descubra, tradicional evento que busca apresentar a UFSM para alunos do Ensino Médio do Estado, teve um estande especial da Campanha #SouUFSM, no qual representantes da organização ficavam disponíveis para falar da UFSM e distribuir

materiais da campanha, os quais também estavam dispostos em outros espaços estratégicos do evento. O evento de abertura também foi um importante momento da gestão se posicionar em defesa das IES (http://bit.ly/descubra_UFSM).

Para o andamento das atividades, a equipe de coordenação da campanha reunia-se semanalmente durante os primeiros meses da campanha para análise das estratégias adotadas, avaliação dos resultados e reposicionamento de ações, caso necessário. Além disso, duas reuniões ampliadas foram realizadas com todos os setores de comunicação da UFSM para apresentação da campanha, divisão de tarefas e reposicionamento de acordo com a visão dos setores.

Principais resultados e considerações finais

Após mais de um ano de desenvolvimento da campanha #SouUFSM, pode-se observar e mensurar o engajamento de diferentes públicos à proposta. Logo nos primeiros dias, diversas pessoas (entre políticos, autoridades, ex-alunos, servidores e comunidade em geral) defenderam a instituição através de vídeos publicados em suas redes sociais utilizando a Hashtag #SouUFSM. Além disso, muitos modificaram sua foto do perfil nas redes a fim de utilizar a *frame* criada para a campanha.

A curadoria de notícias positivas da UFSM e a busca de dados satisfatórios em relatórios diversos garantiu a produção de cards para o Facebook e Stories para o Instagram. Estes foram divulgados nas diversas redes sociais da UFSM e, a partir disso, serviram de subsídio para o público em geral defender a instituição com argumentos sólidos. As atividades de aproximação da UFSM com a comunidade (Mateada na Praça, Projetos da UFSM no Shopping) foram avaliadas positivamente e repercutiram na imprensa regional. Só o uso da #SouUFSM apareceu 15 vezes em reportagens da imprensa, 4 vezes em títulos das matérias. E, de maneira geral, as atividades como um todo repercutiram muito mais. O uso da #SouUFSM se tornou comum nas redes sociais para divulgação de ações, projetos e atividades desenvolvidas na UFSM e, principalmente, fora dela. No Instagram, há mais de 5 mil menções usando a hashtag. A preocupação com a divulgação das ações para a sociedade em geral, ou seja, a forma de visibilizar o que se faz dentro da UFSM para o público interno e externo se tornou constante. E ações de aproximação entre os públicos são cada vez mais rotineiras e partem de diferentes grupos; não somente da

organização da campanha. Estas são novas formas de justificação e legitimação da UFSM perante a sociedade. Compreendemos, portanto, que a campanha #SouUFSM se tornou permanente e orgânica. Isso não esgota, de maneira alguma, nossa análise. Seguimos refletindo e repensando estratégias, que podem ser melhor descritas em trabalhos futuros.

Referencias

BARICHELLO, E. M. R. (2004). Modelos e práticas de comunicação na universidade: identidade, territorialidade e legitimação institucional. In.: BARICHELLO, Eugenia Mariana da Rocha (org). *Visibilidade midiática, legitimação e responsabilidade social*: dez estudos sobre as práticas de comunicação na Universidade. Santa Maria: FACOS/UFSM; Brasília: CNPQ.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. (1985). *A construção social da realidade*: tratado de sociologia do conhecimento. Trad.: Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis: Vozes.

GIL, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.

Reconhecimento da produção temática ALAIC - GT Comunicação Organizacional e Relações Públicas - abordagens e configurações

Reconocimiento de la producción temática ALAIC - GT Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas - enfoques y configuraciones

Recognition of alaic thematic production - GT Organizational Communication and Public Relations - approaches and configurations

André Quiroga Sandi[131]

Resumo: Esta pesquisa objetivou conhecer a multiplicidade da produção temática debatida no GT 2 - Comunicação Organizacional e Relações Públicas do ALAIC, a produção temática pesquisada mostrou sua diversidade, expressando múltiplas questões e compreensões do campo da comunicação organizacional e das relações públicas, estabelecendo fronteiras, pontos de intersecção e conexão que perpassam a ação de seus profissionais.

Palavras Chave: Produção temática, relações públicas, comunicação organizacional.

Abstract: This research aimed to know the multiplicity of thematic production discussed in WG 2 - Organizational Communication and Public of ALAIC relations, the thematic production surveyed showed their diversity, expressing multiple issues and understanding of the field of organizational communication and public relations, establishing boundaries, points of intersection and connection that underlie the action of its professionals.

Key words: Thematic production, public relations, organizational communication.

[131] André Quiroga Sandi. Professor associado da Universidade Federal de Ouro Preto - Brasil, doutor em Ciências da Comunicação, Brasil, quirogasandi@ufop.edu.br.

É inegável a contribuição da Associação Latino americana de Investigadores de Comunicação - ALAIC aos estudos da comunicação na América Latina. Os encontros bianuais, ao apresentarem grupos temáticos ligadas ao campo da comunicação, trazem à tona a diversidade da produção temática dos estudos realizados por pesquisadores, tanto da América Latina quanto da Europa e profissionais da área, presentes por via dos trabalhos apresentados.

Conforme aponta Kunsch, ao fazer um resgate histórico da importância da ALAIC,

> na sociedade complexa de hoje, é difícil fazer prognósticos. A América Latina acompanha as tendências mundiais, destacando-se no estudo de temas como: comunicação e educação; sociedade da informação; cibercultura; internet; processos midiáticos; comunicação política; exclusão social/cidadania; responsabilidade social; políticas de comunicação; comunicação intercultural; economia política da comunicação; comunicação pública; estudos de recepção; estudos culturais; comunicação organizacional; práticas profissionais da área; etc.Todas essas temáticas são contempladas pelos 21 grupos de trabalho da Alaic, que constituem um espaço por excelência para analisar as grandes questões da contemporaneidade estudados nas universidades e nos centros de investigação. As sessões desses GTs, nos congressos bianuais, permitem um debate plural, que converge para o intercâmbio de experiências e maior integração entre os investigadores. (KUNSCH, 2004).

Assim, é inegável a importância deste do tema deste artigo vincula-se ao percurso da produção temática que vem sendo trilhado pelos profissionais da Comunicação e às mudanças, muitas vezes, rápidas e intensas, presentes e expressas nas abordagens apresentadas pelos trabalhos junto ao GT 2 Comunicação Organizacional e Relações Públicas do ALAIC. Esta percepção do movimento, das alterações temáticas, pode revelar novos contornos da ação desses profissionais de Relações Públicas mostrando seu significativo potencial de atuação.

Esta pesquisa constitui um processo de reconhecimento sistemático realizado no período de 2014/2018, totalizando 3 congressos, junto ao GT 2 - Comunicação Organizacional e Relações Públicas, vinculado à minha participação no evento tanto como participante (2014) e posteriormente como vice-coordenador (2016) e como coordenador (2019) do grupo. O ponto de partida desta proposta é propiciar aos pesquisadores uma visão ampliada dos temas que emanam no percurso do Grupo Temático, iniciando pela

constatação da importância da contribuição da Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación – ALAIC, em seus encontros bianuais, para o avanço e socialização dos estudos da Comunicação na América Latina. Assim a aproximação ao objeto de estudo diz respeito a uma produção temática, relacionada ao campo do conhecimento que vincula as Relações Públicas e Comunicação Organizacional trazendo, de modo subjacente, suas preocupações concernentes, intercessões e hibridações com as demais áreas da comunicação e outras.

Como um dos objetos mais amplos da pesquisa levantada, temos a categorização dos temas apresentados, de modo a configurar eixos de compreensão relacionados à produção de docentes, profissionais e estudantes da área; assim é possível examinar os vínculos dos conteúdos entre si, as permanências e mudanças de ênfases que vão sendo configuradas; portanto com resultado final é possível compartilhar os resultados deste estudo no interior do GT de modo a estabelecer uma dinâmica de troca e interação viva entre seus participantes.

Portanto o entendimento do percurso do debate, percebendo as mutações que as questões postas expressam, vai mostrar o significativo potencial da ação profissional do Comunicador Social em sua contribuição à construção de uma sinergia necessária às organizações em seu processo de desenvolvimento no interior da sociedade. Ao ter como objeto de estudo o "GT 2 – Comunicação Organizacional e Relações Públicas", temos que entender que este grupo integra o elenco de grandes temáticas que contempla áreas específicas da Comunicação e se que desdobra na estrutura dos grupos de pesquisa que integram os encontros bianuais da ALAIC, cuja ementa oferece os contornos ao seu debate:

> El objetivo principal es estudiar el papel de la comunicación en el contexto de las organizaciones complejas, considerando el funcionamiento de la comunicación administrativa, interna, institucional y mercadológica. La investigación en comunicación organizacional busca el estudio sistemático de los elementos y contextos intra e interorganizacionales de la interacción simbólica de las organizaciones con sus públicos. (ALAIC, 2020)

Portanto podemos perceber, pela definição da ementa, que se desdobra no eixo balizador dos trabalhos apresentando que

> a aproximação ao objeto de estudo (...) diz respeito a uma produção temática, relacionada ao campo do conhecimento que

> vincula Relações Públicas e comunicação organizacional trazendo, de modo subjacente, suas preocupações concernentes, intercessões e hibridações com as demais áreas da comunicação e outras (SANDI, 2012, p.7).

A metodologia adotada parte da compreensão de seu caráter exploratório buscando registrar dados, pela pesquisa documental, relativos ao universo total, ou seja, de todos os participantes dos três encontros ocorridos entre 2014, 2016 e 2018. A opção pela aproximação ao universo total, constituído por todos os participantes do GT e não apenas a uma amostra previamente definida, teve como fundamento o fato de: permitir visualizar a realidade estudada incorporando, com mais nuances, a totalidade de seus elementos; propiciar o reconhecimento de vinculações, concentrações temáticas e de autorias perceptíveis através da visão de conjunto; captar com amplitude evoluções históricas e mudanças de tendências nas questões pesquisadas e, por fim, permitir que os participantes do GT possam perceber a presença de seu tema, a articulação em que se insere e o seu significado na totalidade da produção temática histórica e atual.

Cabe reafirmar aqui que esta proposta,

> assumiu a importância da sistematização, que propicia uma base de dados confiáveis para as investigações que dela se desdobrem. Esta opção não pode ser vista com reservas pelo fato de enfatizar a organização dos dados, pelo contrário, quer demonstrar que este tipo de pesquisa é fundante de muitas outras que dela podem se desprender, em abordagens de cunho qualitativo ou mesmo em novas incursões quantitativas. (SANDI, 2015, p.10)

Uma observação realizada por um período de tempo mais longo tem uma potencialidade maior de apontar evoluções que podem começar a ser consideradas históricas e mudanças mais consolidadas mostrando tendências e relevâncias das questões pesquisadas

Vinculação entre temas: o debate interno

Em sua estruturação interna o GT organiza sessões de apresentação de trabalhos constituídas por mesas que aglutinam exposições com algum nível de vinculação temática. Nos três encontros foram apresentados 112 trabalhos correspondentes respectivamente a 41 em 2014 e 31 em 2016 e 40 em 2018.

Ao analisar os títulos dos trabalhos apresentados, temos uma distribuição dos trabalhos por temas, em torno de uma

vinculação aglutinadora, pode ser visualizada na tabela 1 . Foram criadas sete categorias para classificar os *papers* analisados, essas categorias, por mais complexo que seja o enquadramento, ajudam a apresentar o perfil dos trabalhos e temas apresentados. O primeiro, posição do profissional, agrupou trabalhos que buscam definir ou investigam o espaço ocupado pelo profissional de comunicação nas organizações, apontando possibilidade ou metas a serem conquistadas para atingir o espaço. Em atuação profissional, foram agrupados os trabalhos que trazem cases de organizações onde a atuação do profissional fica evidenciado nos processos e envolvem, muitas vezes, os funcionários da organização, além de estudos de mercado. Já ao classificar como estratégia organizacional abordamos os trabalhos que apresentam programas de comunicação desenvolvidos para uma determinada ação ou processo em busca de resultados amplos, também vinculados à questões de cultura organizacional e estudos que buscam compreender a comunicação, como instrumento e/ou estratégia para o crescimento das organizações, foram classificados os trabalhos que apresentavam cases práticos ou que remetiam ao processo realizado. A classificação de comunicação organizacional, foi realizado para trabalhos que no título apresentavam o termo, em sua grande maioria vinculados à metodologia e ou propostas teóricas. Ao classificar como Relações Públicas, foram levados em conta o termo no título, englobando trabalhos que voltam para o profissional, mas sobre tudo para teorias e aportes metodológicos para o campo. Já a identificação comunicação digital, remete a todos os trabalhos que tem o suporte digital destacados em seus enunciados. Por fim, identidade e imagem, agrupam trabalhos em que essa temática aparece claramente, buscando assim atingir dois conceitos que são fundamentais para o campo das Relações Públicas, para além do trabalho desenvolvido.

Ano	Temas amplos	Papers	%
2014	**posição do profissional**	04	9,76
	atuação profissional	05	12,19
	estratégia organizacional	16	39,03
	comunicação organizacional	06	14,63

	Relações Públicas	03	7,32
	comunicação digital	02	4,88
	identidade e imagem	05	12,19
Total		41	100
2016	**posição do profissional**	00	00
	atuação profissional	03	9,68
	estratégia organizacional	18	58,06
	comunicação organizacional	05	16,13
	Relações Públicas	02	6,45
	comunicação digital	01	3,23
	identidade e imagem	02	6,45
Total		31	100
2018	**posição do profissional**	01	2,5
	atuação profissional	01	2,5
	estratégia organizacional	25	62,5
	comunicação organizacional	05	12,5
	Relações Públicas	02	5,00
	comunicação digital	05	12,5
	identidade e imagem	01	2,5
Total		40	100

Tabela 1 - Apresentação de trabalhos participantes por temas amplos

Uma primeira observação que pode ser feita diz respeito ao número de trabalhos selecionados para apresentação que estabelece um patamar de crescimento médio ampliado– 40 trabalhos/ano. Essa característica certamente ocorre pelo número máximo de sessões, que podem ocorrem simultaneamente, que são pensada de modo a contemplar o maior número de trabalho, mas sem perder o espaço de debate propiciado durante o encontro.

Com relação à posição do profissional no mercado, apesar dos trabalhos serem poucos, 9,76% em 2014, não havendo nenhum em 2016 e 2,5% em 2018 é importante ressaltar que trazem um olhar cuidadoso sobre a

inserção do profissional no mercado e suas demandas de conhecimento e formação. Na mesma linha de menos trabalhos apresentados, a questão da atuação profissional perde espaço, entendo aqui que possivelmente este processo passa a ser debatido na estratégia organizacional, onde é notável o crescimento do número de trabalhos que versam sobre o "dia a dia" do fazer da comunicação, ao analisar a tabela a essa questão teve um salto no número de trabalhos apresentados, de 39% em 2014 para 62,5% em 2018, apontando uma tendência de olhar para as atividades do mercado para aportar os debates no espaço acadêmico, numa troca que é fundamental uma vez que é a academia que forma os profissionais para o mercado..

No amplo espectro de áreas temáticas estiveram também presentes variadas abordagens que vêm sendo desenvolvidas, nas últimas décadas, incorporando a perspectiva de comunicação organizacional e, muitas delas, expressando recortes transversais, como ética, práticas discursivas, entre outras.

> No contexto da Comunicação Organizacional, a produção de conhecimento nas últimas décadas desenvolveu um amplo campo de pesquisa sobre temas que se entrecruzam: práticas de comunicação, cultura e símbolos, fluxos de canais, tomada de decisão, relações entre pessoas, grupos de trabalho comunicacional, modos de comunicação, interface do ambiente, tecnologia, linguagem, estrutura, gestão de informação, ética, interculturalidade (...). (ALLEN et al.1993; DEETZ, 2001 apud FREITAS; RUÃO, 2012, s.p.)

Essa relação aparece explicitada nos temas apresentados através de múltiplas dimensões mostrando sua vinculação à dinâmica global das organizações suscetíveis às crises do mundo contemporâneo, da sociedade marcada pelo risco e por sua configuração em rede. As características que as organizações assumem, influenciadas, entre outras, pela velocidade da informação trazendo uma série de questões que hoje desafiam os planejadores e gestores também fazem parte dos conteúdos dos temas apresentados.

Como eixo central do GT, aparecerem com significativa frequência a temática das relações públicas e guardam relação com abordagens presentes no percurso histórico do campo da Comunicação Organizacional. Esta temática, apesar de poucos trabalhos, em média 5% de trabalhos, perpassa outros trabalhos apresentando, pois estão vinculadas às organizações – planejamento e gestão estratégica, clima / comunicação

interna, promoção e organização de eventos, cultura e crises institucionais. Os trabalhos apresentados no GT entre outros temas, abordam muito a questão do ensino e das teorias da área de Relações Públicas.

As estratégias digitais vêm crescendo, como temática apresentada, com uma significativa centralidade nas temáticas propostas enquanto presença no interior dos processos de planejamento, demandando contínuas reestruturações, superações vinculadas aos processos tradicionais, pouco adequados para fazer emergir um ambiente digital favorável às mudanças cotidianamente exigidas.

Como uma última temática abordada, as organizações incorporam em seu planejamento, as questões da identidade e da imagem, num elenco extenso de questões centrais, além da preocupação com uma significativa dimensão vinculada à cultura organizacional e aos seus bens intangíveis, como a marca, a reputação, a confiança e a credibilidade.

Os números dos trabalhos apresentados, bem como a tabulação realizada, pode dar a entender uma relevância maior em uma temática ou outra, contudo a qualidade dos trabalhos enviados e aprovados apontam uma preocupação constante dos pesquisadores para com os temas investigados, portanto não se pode apontar uma maior ou menor aderência a partir da análise da tabela, os temas, por si, dialogam com um quadro mais amplo da área de pesquisa e devem assim devem entendidos.

Assim a proposta atual de aproximação ao tema conviveu com a constatação da não homogeneidade das condições de produção científica no que se refere às oportunidades e recursos para sua viabilização; a expressiva desigualdade internacional com alta concentração dos trabalhos vindos das diversas regiões da América Latina (com maior e menor produção entre os países); as características atuais da formação em pesquisa mostrando uma qualificação ampliada nas últimas décadas; a dominância das instituições universitárias públicas enquanto espaços de produção e, ainda, a atualidade das ênfases temáticas.

O ponto de partida desta proposta reafirma questões colocadas e que são fundamentais para o percurso que realizado, iniciando pela constatação da importância da contribuição da Associação Latino Americana de Investigadores de Comunicação – ALAIC, e de seus encontros bianuais, para o avanço e socialização dos estudos das Relações Públicas e Comunicação Organizacional no

Brasil e na América Latina. As distintas divisões temáticas correspondentes, em outros congressos mostram à diversidade desse campo, têm apontado a multiplicidade da produção acadêmica e profissional realizada por seus pesquisadores e profissionais.

Outro ponto a ser realçado diz respeito ao espaço de debate de questões vinculadas à comunicação organizacional, GT que reúne docentes, estudantes e profissionais que interagem, se constituem criando condições para o debate da produção científica, vinculada às temáticas próprias presentes nesse campo do conhecimento. Incorpora o entendimento do potencial da atuação integrada da comunicação organizacional e a urgência de socializar sua produção científica, propiciando a construção conjunta e sistemática de conhecimento que relacione o empírico, "esse esforço de compartilhamento e reconhecimento da produção trazida por docentes e profissionais, oferecendo uma visão progressivamente ampliada das diferentes contribuições, fundamenta a existência deste estudo" (SANDI, 2015, p.2).

Por fim, a pesquisa busca apontar as tendências do Grupo Temático, propiciando assim subsídios para os futuros pesquisadores da área e aprofundando a visão geral e ao mesmo tempo específica das demandas, tanto de investigação quanto da atuação profissional.

Assim, o GT 2 – Comunicação Organizacional e Relações Públicas, a fim de estabelecer uma dinâmica, em seu interior, que possa ir consolidado um processo de troca entre os profissionais envolvidos, exige uma permanente consolidação dos conteúdos da produção apresentada, de modo a a serem construídas coletivamente significativas e compreensões sobre a complexidade das questões que envolvem a Comunicação Organizacional e as Relações Públicas.

Refêrencias

ALAIC, (2014). Memórias (anais) do GT 2 – Comunicação Organizacional e Relações Públicas. http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/grupos-tematicos/gt-2-comunicacion-organizacional-y-relaciones-publicas/ (último acesso: 20/09/20)

ALAIC, (2016) Memórias (anais) do GT 2 – Comunicação Organizacional e Relações Públicas. México. Disponível em http://alaic.org/descargas/2016/GI2.pdf (último acesso: 20/09/20)

ALAIC, (2018). Memórias (anais) do GT 2 – Comunicação Organizacional e Relações

Públicas Costa Rica. Disponível em: http://alaic2018.ucr.ac.cr/sites/default/files/2019-02/GT%202%20-%20ALAIC%202018_0.pdf (último acesso: 20/09/20)

ALAIC, (2020) Descrição do GT 2 – Comunicação Organizacional e Relações Públicas https://www.alaic.org/site/grupos-de-trabalho/gt2-comunicacao-organizacional-e-relacoes-publicas/ (último acesso: 30/09/20)

CURVELLO, J. J. (2009) Relações Públicas e comunicação organizacional no Núcleo de Pesquisa da INTERCOM. In: KUNSCH, M.M.K. (Org.). Relações Públicas e Comunicação Organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas. São Caetano do Sul: Difusão.

KUNSCH, Margarida (2004).La presencia de ALAIC en la comunidad latinoamericana de Ciencias de la Comunicación. Revista Telos. Nº 61 Segunda Época. Recuperado de: https://telos.fundaciontelefonica.com/telos/tribunaimprimible.asp@idarticulo=6&rev=61.htm

RUÃO, Teresa. (2004). O estado da arte em comunicação organizacional : 1900 – 2000 : um século de investigação. In CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO EM CONGRESSO NA COVILHÃ : III SOPCOM, VI LUSOCOM e II IBÉRICO : actas dos congressos em Ciências da Comunicação, Covilhã, 2004. Covilhã : Universidade da Beira Interior,. Disponível em http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2714 (acesso: 20/09/20)

SANDI, André Quiroga. (2015) Percursos da produção temática INTERCOM - GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional – uma primeira aproximação. Disponível em: http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-1690-1.pdf (acesso: 09/12/19)

El campo de la comunicación organizacional en México, Colombia y Brasil: un estudio sobre las aportaciones desde el posgrado

O campo da comunicação organizacional no México, Colômbia e Brasil: um estudo sobre contribuições da pós-graduação

The field of organizational communication in Mexico, Colombia and Brazil: a study on contributions from postgraduate studies

Rebeca Illiana Arévalo Martínez[132]

Rogelio Del Prado Flores [133]

Resumen: Analizar el campo académico de la comunicación organizacional y de relaciones públicas a partir de la producción de conocimiento en las tesis de posgrado de las 25 universidades líderes de América Latina, con el fin de conocer las tendencias en problemas de investigación, sustento teórico y metodologías utilizadas y su relación con las categorías: redes sociales, innovación, ética, liderazgo y responsabilidad social.

Palabras Clave: investigación, comunicación organizacional, campo académico, relaciones públicas, posgrado, tesis.

Abstract: Analyze the academic field of organizational communication and public relations from the production of knowledge in the postgraduate theses of the 25 leading universities in Latin America, in order to know the trends in research problems, theoretical support and methodologies

[132] Rebeca Illiana Arévalo Martínez. Universidad Anáhuac México, Posdoctorado en Estrategias de Comunicación en Organizaciones de Iberoamérica por la Universidad de Málaga, Doctora en Comunicación Aplicada, México, rebeca.arevalo@anahuac.mx

[133] Rogelio Del Prado Flores. Universidad Anáhuac México, Posdoctorado en Ética de la Comunicación por la Universidad de Sevilla y la Universidad Anáhuac México, Doctor en Filosofía, México, rogelio.delprado2@anahuac.mx

used and its relationship with the categories: social networks, innovation, ethics, leadership and social responsibility.

Key words: research, organizational communication, academic field, public relations, postgraduate, thesis.

La producción que se realiza en los posgrados de las 25 universidades líderes en América Latina (QS Quacquarelli Symonds, 2019) constituye un eje fundamental de la contribución al conocimiento en el campo de la comunicación organizacional a partir del cual se genera un espacio único de impacto y contribución social a distintas escalas. Es por ello que se considera fundamental analizar la producción de conocimiendo en estos posgrados de América Latina para poder identificar las tendencias en la formación del campo académico de la comunicación organizacional en México, Colombia y Brasil a partir de la noción de habitus de Bourdieu (1996).

Objetivos

La presente investigación tuvo como objetivo analizar las tesis de posgrado para conocer las tendencias en los problemas de investigación conforme al país de que se trate, al acceso que se tiene a distintos sustentos teóricos y a las metodologías que se utilicen conforme a los intereses del investigador determinadas por su habitus; así como identificar la presencia de las categorías: redes sociales, innovación, ética, liderazgo y responsabilidad social en las distintas universidades analizadas.

Caracterización del estudio o discusión teórica propuesta

Considerando la definición de Pierre Bourdieu (1996, 1997) al respecto de que para que exista un campo especializado y relativamente autónomo, deben existir compromisos e intereses específicos que se traducen en inversiones económicas y psicológicas de los agentes con un cierto habitus, quienes luchan para transformar las relaciones de fuerza constitutivas del campo (Bourdieu, 2002, 2003, 2012). En el campo de la comunicación organizacional y las relaciones públicas existen tantos intereses como lugares y tiempos de manera que cada persona actúa conforme al sistema de preferencias que tiene como resultado de su

habitus, de su percepción y apreciación distinta, la cual corresponde a sus condiciones de existencia (económicas y sociales); por ello se dice que el sujeto tiene una historia colectiva (Bourdieu, 1996). El habitus en última instancia, es producto del campo mismo, es decir, el campo hace posible o genera al habitus y también es el que determina sus posibilidades. Es así que desde la visión del estructuralismo genético, no es posible analizar las estructuras objetivas de los diferentes campos, sino que lo que se puede analizar es la génesis de los individuos como producto de estructuras sociales que a su vez surgen del espacio social y de los grupos que en él se encuentran; quienes a su vez son producto de luchas históricas desarrolladas conforme a los agentes que en ellas actúan, quienes se encuentran determinados por las estructuras mentales producto de su posición en el espacio social (Bourdieu, 1996). Con base en todo lo anterior, los alumnos de los posgrados de las 25 universidades líderes en América Latina, definen este campo académico de la comunicación organizacional y las relaciones públicas a partir de su propio habitus.

Por otra parte, dado que no hay una única definición de comunicación organizacional que pueda tomarse de base de esta investigación, se retoman por igual los conceptos de comunicación estratégica, comunicación corporativa, comunicación institucional, comunicación interna, comunicación externa, comunicación integrada y relaciones públicas. Sin embargo, el análisis se hará con base en la noción de habitus del comunicador (Arévalo, 2019) y en la ética de la comunicación que parte de una visión inmunológica (Del Prado, 2018).

Enfoque y/o metodología de abordaje

Para lograr el objetivo de conocer las tendencias en los problemas de investigación de México, Colombia y Brasil ya mencionado se consideró la noción de habitus para aplicarse al investigador, además de identificar la presencia de las categorías de redes sociales, innovación, ética, liderazgo y responsabilidad social en las distintas universidades analizadas. La investigación se llevó a cabo del 4 de noviembre al 4 de diciembre de 2019 y consistió en realizar un análisis de las tesis de posgrado, principalmente doctorado, de las 25 universidades líderes en América Latina (QS Quacquarelli Symonds, 2019) con base en las categorías siguientes: problema de investigación, sustento teórico, metodologías

utilizadas, redes sociales, innovación, ética, liderazgo y responsabilidad social.

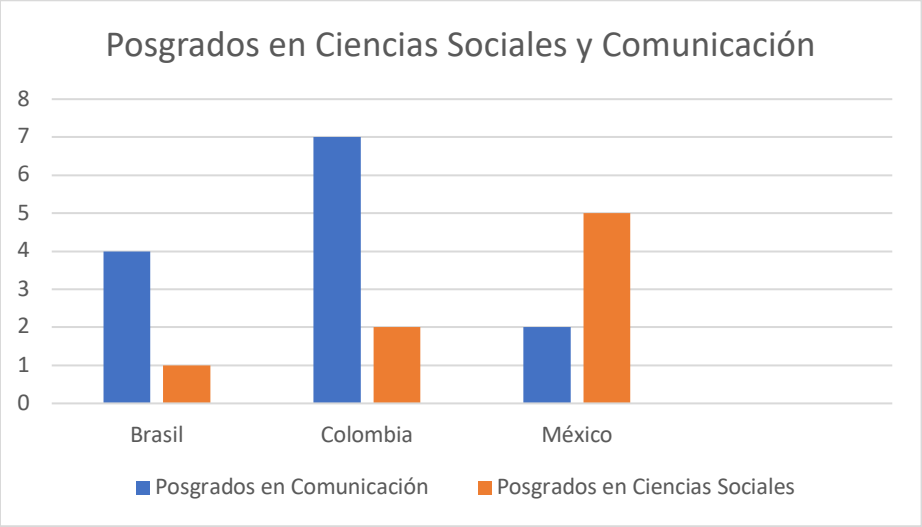
Resultados

La muestra de las 25 universidades líderes en América Latina de México, Colombia y Brasil (QS Quacquarelli Symonds, 2019) que fueron analizadas se presentan en el Cuadro 1. Como puede verse el 36% de la muestra son universidades colombianas, mientras que el 32% son brasileñas y 32% son mexicanas. Es de resaltar que la distribución dentro de América Latina en este ranking sea tan equilibrada para estos tres países.

Nombre de la Universidad	**País**
Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)	México
Universidade de Sao Paulo	Brasil
Tecnológico de Monterrey	México
Universidad de los Andes	Colombia
Universidade Estadual de Campinas	Brasil
Universidad Nacional de Colombia	Colombia
Universidade Federal do Rio de Janeiro	Brasil
Universidade Fedral de Sao Paulo	Brasil
Pontificia Universidad Javeriana	Colombia
UNESP	Brasil
Universidad Externado de Colombia	Colombia
Universidad Panamericana (UP)	México
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro	Brasil
Universidad Anáhuac México	México
Universidad de Antioquia	Colombia
Universidad ICESI	Colombia
Universidad Pontificia Bolivariana	Colombia
Universidade Federal de Minas Gerais	Brasil
Instituto Politécnico Nacional (IPN)	México
Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)	México

Universidad Iberoamericana	México
Universidade Federal do Rio Grande Do Sul	Brasil
Universidad de Guadalajara (UDG)	México
Universidad de la Sabana	Colombia
Universidad del Rosario	Colombia

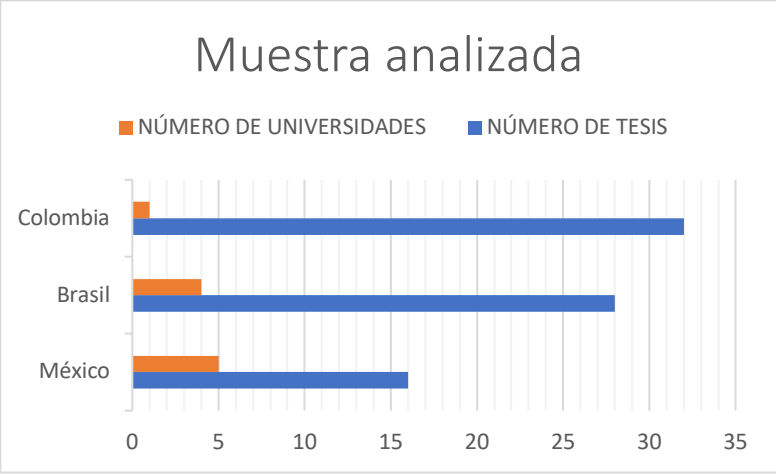
Cuadro 1. Universidades líderes analizadas de México, Colombia y Brasil. Fuente: QS Quacquarelli Symonds, 2019.



Gráfica 1. Posgradose en Ciencias Sociales y Comunicación. Fuente: Elaboración propia.

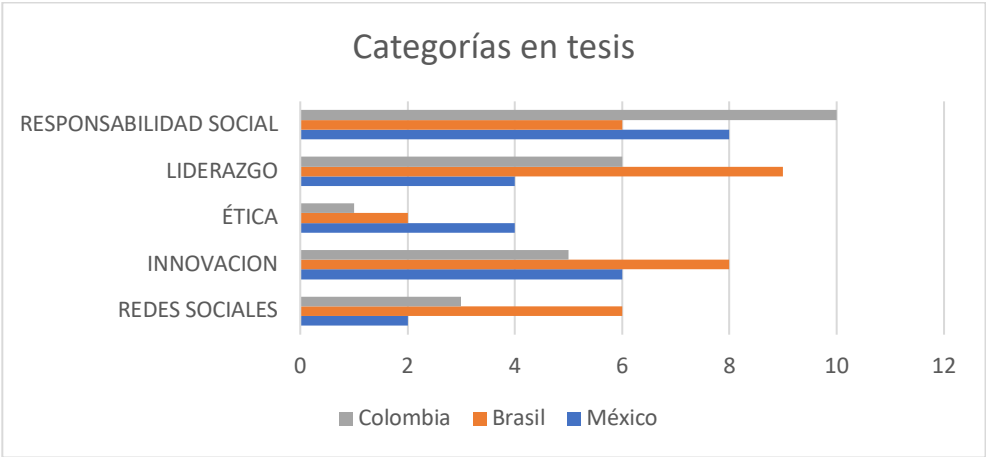
Una vez identificadas las universidades, 22 de ellas se identificó que cuentan con posgrados en ciencias sociales, particularmente en comunicación sólo 14 de ellas (Gráfica 1).

Los resultados muestran una tendencia en la investigación a nivel posgrado de forma particular en el campo académico de la comunicación organizacional y relaciones públicas, donde se están formando distintas conceptualizaciones, abordajes teóricos y metodologías que han sido producto del habitus de los investigadores. La revelación de la investigación radica en que se hace evidente la importancia que tiene la investigación en posgrado para este campo académico y el potencial que implica para su aplicación en los problemas de la realidad social para el bien común.



Gráfica 2. Descripción de la muestra analizada[9]. Fuente: Elaboración propia.

Al analizar las 76 tesis que se han realizado en el ámbito de la comunicación organizacional y las relaciones públicas destaca la presencia de las categorías predeterminadas para esta investigación: ética, redes sociales, liderazgo, responsabilidad social e innovación en distintas proporciones (Gráfica 3). La responsabilidad social destaca en las tesis de Colombia; liderazgo, innovación y redes sociales en las tesis de Brasil; y la ética en las tesis de México.



Gráfica 3. Categorías predeterminadas presentes en las tesis. Fuente: Elaboración propia.

Al analizar los títulos de las tesis de la muestra en cuestión, se encontraron algunas palabras clave. En el caso de México (Gráfica 4) destaca comunicación organizacional, cultura, laboral, responsabilidad, estrategias y organización. En el caso de Colombia (Gráfica 5) se observa que destaca comunicación interna, estratégico y sus variantes, digital y organizacional. Finalmente en el caso de Brasil (Gráfica 6) aparece como prioritarias las palabras comunicación organizacional, marca, relaciones públicas, estudio, publicidad y conocimiento.



Gráfica 4. Nube de texto de títulos de tesis en México. Fuente: Elaboración propia.



Gráfica 5. Nube de texto de títulos de tesis en Colombia. Fuente: Elaboración propia.



Gráfica 6. Nube de texto de títulos de tesis en Brasil. Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

El campo de la comunicación organizacional y las relaciones públicas debe haber intereses específicos que se traduzcan en acciones, en este caso, las tesis de posgrado de los tres países analizados han construido un campo diferenciado en cada uno de los casos. Las fuerzas que constituyen el campo de la comunicación en Brasil se observa que están dirigidas al liderazgo y la innovación, desde una perspectiva de comunicación organizacional y relaciones públicas, pero también de marca desde la publicidad. Por su parte en Colombia y en México, el campo está dirigido en primer lugar a la responsabilidad social, con un enfoque de comunicación interna y de estrategia, incluyendo el ámbito digital en el caso de Colombia y en México hacia comunicación organizacional y el ámbito laboral, también con la estrategia. El habitus de los investigadores, de los estudiantes de posgrado que realizan su investigación para obtener el grado se ha visto diferenciada por las condiciones de su existencia, así se puede observar que los principales temas en Brasil abordan preocupaciones como la gestión, la tecnología, las redes sociales, el branding, las emociones, la vejez y la gobernanza, entre otras. En Colombia los temas se concentran en la tecnología, la familia, las instituciones, el desarrollo y la cultura. En el caso de México, los temas son gestión, desarrollo, cultura, participación, influencia e impacto, entre otros.

En esta investigación ha sido posible observar que el habitus es generado por el campo mismo, pues las posibilidades de investigación que tienen en cada país se ven influenciadas por las características del campo mismo, por la producción de conocimiento previa y la guía que se recibe de los propios directores de tesis o tutores. Los investigadores en comunicación organizacional y relaciones públicas que se están gestando en los tres países son resultado del espacio social y las propias estructuras en donde se desarrollan, y estarán en posibilidad de contribuir al conocimiento también desde sus propias estructuras mentales producto de su posición en el espacio o habitus (Arévalo, 2019).

En los próximos años, sin duda, el desarrollo de este campo de la comunicación se verá nutrido de las aportaciones de los autores de estas tesis que en el marco de una ética inmunológica (Del Prado, 2018) tendrán espacios de cohesión y participación que les

permita formar una comunidad cada vez más sólida en América Latina.

Referencias

Arévalo, R. (2019). Comunicación integral para las organizaciones. Liderazgo y creación de valor. Salamanca: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones

Bourdieu, P. (1996). Cosas dichas. Barcelona: Gedisa.

Bourdieu, P. (1997). Razones prácticas: Sobre la teoría de la acción. Barcelona: Anagrama

Bourdieu, P. (2002). Campo de poder, campo intelectual: Itinerario de un concepto. Buenos Aires: Montressor.

Bourdieu, P. (2003). Cuestiones de sociología. Madrid: Istmo.

Bourdieu, P. (2012). Capital cultural, escuela y espacio social. México: Siglo XXI.

Del Prado, R. (2018). Ética de la comunicación. Barcelona, España: Gedisa.

QS Quacquarelli Symonds (2019). World University Rankings 2020. Obtenido de: https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2020

ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INVESTIGADORES DE LA COMUNICACIÓN – ALAIC

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA – UPB

2020