

Inovações em Relações Públicas e Comunicação Estratégica

Maria Eugênia Porém, Jorge Hidalgo e Jenny Yaguache (orgs)

Prefácio: Margarida Kunsch



2ª edição

 RIA
Editorial

Inovações em Relações Públicas e Comunicação Estratégica

Maria Eugênia Porém
Jorge Hidalgo
Jenny Yaguache
Organizadores

Prefácio de Margarida Kunsch

2ª Edição

Ria Editorial - Comité Científico

Abel Suing (UTPL, Equador)
Alfredo Caminos (Universidade Nacional de Cordoba, Argentina)
Andrea Versutti (UnB, Brasil)
Angela Grossi de Carvalho (Universidade Estadual Paulista – UNESP, Brasil)
Angelo Sottovia Aranha (Universidade Estadual Paulista – UNESP, Brasil)
Anton Szomolányi (Pan-European University, Eslováquia)
Antonio Francisco Magnoni (Universidade Estadual Paulista – UNESP, Brasil)
Carlos Arcila (Universidade de Salamanca, Espanha)
Catalina Mier (UTPL, Equador)
Denís Porto Renó (Universidade Estadual Paulista – UNESP, Brasil)
Diana Rivera (UTPL, Equador)
Fatima Martínez (Universidade do Rosário, Colômbia)
Fernando Ramos (Universidade de Aveiro, Portugal)
Fernando Gutierrez (ITESM, México)
Fernando Irigaray (Universidade Nacional de Rosario, Argentina)
Gabriela Coronel (UTPL, Equador)
Gerson Martins (Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS, Brasil)
Hernán Yaguana (UTPL, Equador)
Jenny Yaguache (UTPL, Equador)
Jerónimo Rivera (Universidade La Sabana, Colombia)
Jesús Flores Vivar (Universidade Complutense de Madrid, Espanha)
João Canavilhas (Universidade da Beira Interior, Portugal)
John Pavlik (Rutgers University, Estados Unidos)
Joseph Straubhaar (Universidade do Texas – Austin, Estados Unidos)
Juliana Colussi (Universidade do Rosário, Colômbia)
Koldo Meso (Universidade do País Vasco, Espanha)
Lorenzo Vilches (Universidade Autônoma de Barcelona, Espanha)
Lionel Bossi (Universidade do Chile, Chile)
Maria Cristina Gobbi (Universidade Estadual Paulista – UNESP, Brasil)
Maria Eugenia Porém (Universidade Estadual Paulista – UNESP, Brasil)
Manuela Penafria (Universidade da Beira Interior, Portugal)
Marcelo Martínez (Universidade de Santiago de Compostela, Espanha)
Mauro Ventura (Universidade Estadual Paulista – UNESP, Brasil)
Octavio Islas (Pontificia Universidad Católica, Equador)
Oksana Tymoshchuk (Universidade de Aveiro, Portugal)
Paul Levinson (Fordham University, Estados Unidos)
Pedro Nunes (Universidade Federal da Paraíba – UFPB, Brasil)
Raquel Longhi (Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Brasil)
Ricardo Alexino Ferreira (Universidade de São Paulo – USP, Brasil)
Sergio Gadini (Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG, Brasil)
Thom Gencarelli (Manhattan College, Estados Unidos)
Vicente Gosciola (Universidade Anhembi Morumbi, Brasil)

Inovações em Relações Públicas e Comunicação Estratégica. Maria Eugênia Porém, Jorge Hidalgo & Jenny Yaguache. - 2a Edição - Aveiro: Ria Editorial, 2020.

267 p.

Livro digital, PDF.

Arquivo Digital: download e online

Modo de acesso: www.riaeditorial.com

ISBN 978-989-8971-01-2

Prefácio de Margarida Kunsch

1. Comunicação Estratégica. 2. Comunicação Organizacional. 3. Mercadotecnia Estratégica. 4. Ecologia dos Meios. 5. Novos Meios. I. Porém, Maria Eugênia II. Hidalgo, Jorge. III. Yaguache, Jenny. IV. Título.

Copyright das imagens pertencem aos seus respectivos autores.

© Design de Capa: Denis Renó

Diagramação: Luciana Renó

© Ria Editorial
Aveiro, Portugal
riaeditora@gmail.com
<http://www.riaeditorial.com>



Licença:

- >: Atribuição- Não Comercial- Sem Obras Derivadas 4.0 Internacional
- >: Você é livre para:
- Copiar, distribuir, exibir, e executar a obra

Baixo as seguintes condições:

- Atribuição. Você deve atribuir a obra na forma especificada pelo autor ou o licenciante.
- Não Comercial. Você não pode usar esta obra com fins comerciais.
- Sem Obras Derivadas. Você não pode alterar, transformar ou criar sobre esta obra.

<https://creativecommons.org/licenses/?lang=pt>

ESSA OBRA FOI AVALIADA INTERNAMENTE E
EXTERNAMENTE POR PARECERISTAS

Todos os textos foram avaliados e seleccionados pelos organizadores da obra. Os comentários dos organizadores foram enviados aos autores, que, mediante a aprovação, receberam tempo hábil para eventuais correcções.

O livro foi posteriormente avaliado e aprovado pelo avaliador externo Dra. María Jesús Muñoz, que informou parecer positivo à publicação da seguinte forma: *“El enfoque resulta novedoso y actual, lo cual lo convierte en un trabajo de referencia.”* O parecer foi enviado previamente ao lançamento desta 2ª Edição.

Autores

Anderson Benites Lovato
Beatriz Emi Seino
Carolina Frazon Terra
Gabriele Rodrigues Alves da Silva
Hilda Gabriela Hernández Flores
Jenny Yaguache Quichimbo
Jorge Alberto Hidalgo Toledo
Luis Farinango
Marcela Guimarães e Silva
Maria Eugênia Porém
María José Enríquez Cruz
Rosario Puertas-Hidalgo
Tainah Schuindt Ferrari Veras
Tamara de Souza Brandão Guaraldo
Teresa Piñeiro-Otero
Vanessa Karina Duque Rengel
Verónica Altamirano Benite
Vitoria Alves de Sá
Xabier Martínez-Rolán

Índice

Prefácio	10
Apresentação.....	13

PRIMEIRA PARTE TENDÊNCIAS DIGITAIS DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

RP Digitais: Cruciais para a Visibilidade e Influência das Organizações.....	19
El Discurso Corporativo Mediado por Twitter Comunicación Responsable en la Era de Las Redes Sociales: Caso Cabify	40
La Narrativa Transmedia en la Comunicación Organizacional	58
Comunicación Digital en la Administración Local de Galicia-Norte de Portugal. Relaciones Públicas al Servicio del Ciudadano.....	80

SEGUNDA PARTE COMUNICAÇÃO INTERNA

Relações Públicas e Gamification: Inovação nos Relacionamentos Internos Organizacionais	103
--	-----

Innovar desde la Comunicación Interna para Fidelizar a los Públicos Empresariales	122
---	-----

La Dimensión Estratégica de la Comunicación. Una Aproximación a la Gestión de Crisis Empresariales desde una Mirada de la Prevención	137
--	-----

TERCEIRA PARTE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Reflexões sobre Comunicação Estratégica nas Organizações a partir da Noção de Comunidade	158
--	-----

Cocriação em Rede: a Inovação na Construção de Laços com os Públicos.....	173
---	-----

Organizações e Comunicação: Algumas Reflexões	197
---	-----

La Creatividad como un Complejo Sistema de Transformación Social	221
--	-----

Gestión de Comunicación para Organizaciones sin Fines de Lucro.....	233
---	-----

Os Autores.....	252
-----------------	-----

Inovações em Relações Públicas e Comunicação Estratégica

Prefácio

*Margarida Maria Krohling Kunsch
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
(ECA-USP)*

Esta coletânea Inovações em Relações Públicas e Comunicação Estratégica, organizada pelos professores Maria Eugênia Porém, Jorge Hidalgo e Jenny Yaguache aborda temas fundamentais sobre a comunicação nas organizações contemporâneas no contexto da era digital.

Como enfoques centrados nas tendências digitais em relações públicas, comunicação interna e a comunicação organizacional sob a perspectiva da dimensão estratégica as nove contribuições autorais aqui reunidas apresentam aportes relevantes que nos ajudam a perceber o quanto é complexo e desafiante, planejar, produzir e administrar a comunicação nas organizações em tempos de mudanças constantes e de incerteza global.

A comunicação organizacional, na contemporaneidade, assim como as demais áreas da comunicação, passa por grandes transformações face à era digital e às novas exigências da sociedade nos contextos econômico, político, tecnológico, ecológico etc. Grandes são os desafios a serem enfrentados pelos atores envolvidos em uma sociedade complexa onde as condições adversas e os cenários de turbulência passam a ser uma constante na vida das pessoas e das organizações em geral.

A comunicação organizacional precisa ser entendida de forma abrangente e complexa. Antes de tudo deve ser considerada como um

fenômeno e como processo comunicativo em contínua interação entre a organização e seus diversos interlocutores, numa perspectiva dialética e em busca de um consenso negocial. Organizações e interlocutores/públicos estratégicos estão inseridos num sistema social global sujeitos às interferências externas e sofrem às intempéries da dinâmica da história.

As relações públicas devem exercer uma função estratégica, com base na pesquisa e no planejamento participativo, encontrar as melhores estratégias comunicacionais para que as organizações se posicionem institucionalmente e prestem contas à sociedade dos seus atos. Suas ações nos relacionamentos com os públicos e a opinião pública devem se pautar no diálogo e na negociação sob o prisma dos princípios éticos dentro da dinâmica social.

Em tempos do poder das redes sociais, as organizações não têm mais controle quando os públicos se veem afetados. Aí cabe uma atuação muito eficaz das relações públicas digitais alicerçadas nos princípios éticos e nos processos contínuos de monitoramento. E, se não houver coerência por parte dos discursos institucionais e verdade naquele seu certificado de sustentabilidade ou naquele seu balanço social, isso certamente será colocado em xeque e será questionado pela opinião pública por meios das mais diversas formas de comunicação e meios. As consequências são imediatas e, muitas vezes, o ativo intangível tão caro- a credibilidade facilmente pode cair por terra.

Essa mudança do paradigma analógico para o digital inverte a tradicional forma de emitir informação, de se comunicar por meio de fluxo unilateral e um receptor passivo, passando-se hoje por um processo interativo, onde o receptor também se torna um poderoso emissor. Assim, a comunicação digital apresenta-se como uma rede de relacionamentos que utiliza as mais diversas formas para interagir via internet,

na blogosfera, em blogs, fotologs, wikis, wikipedia e mídias sociais como Facebook, MSN, Instragram, Twitter, Youtoube etc.

A demanda crescente da sociedade por uma comunicação transparente, comportamento ético e ações que visem atender às necessidades da comunidade no entorno culminam com a necessidade de uma comunicação estratégica participativa, que leve em conta os aportes da nova teoria da estratégia e da aplicação de metodologias inovadoras com defendido por autores nesta obra. São reflexões fundamentais para se repensar a comunicação nas organizações de forma muito mais abrangente, complexa e que contribua para as transformações sociais

A complexidade dos tempos atuais, decorrente do fenômeno da globalização, da revolução tecnológica da informação e da era digital, exige das organizações uma nova postura e uma comunicação estrategicamente planejada. Sem, no entanto, não existir certeza de nada. Daí a necessidade de se incorporar uma nova visão da comunicação estratégica que ultrapasse a rigidez dos ditames do planejamento estratégico clássico, centrado não na participação coletiva dos agentes envolvidos, mas sobretudo na racionalidade econômica e nas certezas do pensamento dominante dos chamados estrategistas

Nesse sentido os conceitos e as reflexões dos autores desta obra poderão contribuir de forma significativa para que os estudos e as práticas da comunicação nas mais diferentes tipologias organizacionais (públicas, privadas e do terceiro setor) não fiquem limitados a uma visão meramente instrumental ou linear da comunicação sem levar em conta a abrangência e complexidade que permeiam as ações comunicativa, sobretudo na era digital em contínuas transformações.

Apresentação

Diante de tantas alterações no ecossistema midiático, o mais importante a se fazer no campo acadêmico é promover um debate em busca de compreender, propor e planejar novos caminhos a seguir. Essa busca por respostas tem sido uma máxima nas diversas áreas do conhecimento, o que inclui as relações públicas e a comunicação estratégica.

Porém, um debate desses significa diversidade de temas a tratar, o que se materializa nesta obra. De igual maneira, para compreender o cenário sobre as temáticas, deve-se considerar a diversidade de realidades culturais, geográficas e econômicas. Para tanto, abrimos uma convocatória internacional e, após a recepção das propostas, analisamos uma a uma, consolidando uma obra heterogênea em termos de temática e origem. A obra ainda conta com o prefácio da professora Margarida Kunsch, importante referência em relações públicas e comunicação estratégica na América Latina.

O primeiro capítulo, intitulado *RP Digitais: cruciais para a visibilidade e influência das organizações*, é apresentado pela brasileira Carolina Franzon Terra, e debate sobre a atividade de Relações Públicas no mundo digital. A contribuição da pesquisadora é crucial para abrir o debate da obra, tendo em vista as alterações que o mundo binário proporcionaram ao ecossistema midiático.

Alguns dos efeitos dessa transformação ecossistêmica são encontrados no segundo capítulo, *El discurso corporativo mediado por Twitter: comunicación responsable en la era de las redes sociales* –

caso Cabify, apresentado pela mexicana Hilda Gabriela Hernández Flores. No capítulo, a autora apresenta um caso que reforça a importância em considerar novos procedimentos para uma contemporânea mediação eficaz.

Do Equador, Luis Farinango apresenta o capítulo *La narrativa transmedia en la comunicación organizacional*. O texto é propositivo no sentido de considerar a narrativa transmídia como uma alternativa de linguagem para a realização de eficazes estratégias de comunicação corporativa. Para tanto, o autor considera o novo ecossistema midiático e a sociedade contemporânea, cada vez mais hiperconectada.

O quarto capítulo apresenta uma realidade binacional, envolvendo a comunicação digital de administrações locais do norte de Portugal e a Galícia (Espanha). O estudo, intitulado *Comunicación Digital en la Administración Local de Galicia-Norte de Portugal. Relaciones Públicas al Servicio del Ciudadano* resulta de um árduo trabalho de Xabier Martínez-Rolán e Teresa Piñero-Otero, ambos galegos. Uma das grandes contribuições do capítulo é a bidirecionalidade dos processos midiáticos, algo que deve ser intensamente considerado pelas administrações, especialmente no sentido de aproximar-se dos cidadãos.

Porém, nesse novo cenário ecossistêmico, o desafio sobre novas linguagens avança cada vez mais. Para tanto, os brasileiros Anderson Benites Lovato e Marcela Guimarães e Silva apresentam o capítulo *Relações Públicas e Gamification: Inovação nos relacionamentos internos organizacionais*. A contribuição dos autores na obra avança para algo historicamente adotado para o entretenimento, mas que cada vez mais integra o cenário midiático contemporâneo: as narrativas gamificadas.

Novamente do Equador, Vanessa Karina Duque Rengel nos oferece o capítulo *Innovar desde la Comunicación Interna para fidelizar a los públicos empresariales*. O texto oferece uma análise e consequente reflexão sobre a importância da inovação comunicacional como característica fundamental nas empresas. Para tanto, aponta os *intrapreneurs* (os empreendedores internos) como importantes atores nesses processos.

O sétimo capítulo, *La dimensión estratégica de la comunicación. Una aproximación a la gestión de crisis empresariales desde una mirada de la prevención*, apresentado por María José Enríquez Cruz, vem do Equador e nos oferece uma importante reflexão sobre o que significa a comunicação na prevenção de crises contemporâneas. Para tanto, a autora apresenta métodos de gestão de crises a partir de ações midiáticas, diminuindo riscos organizacionais.

Do Brasil, nos chega a contribuição de Tainah Veras, Gabriele Alves da Silva, Vitória Alves de Sá e Maria Eugênia Porém, que apresentam o capítulo *Reflexões sobre Comunicação estratégica nas Organizações a partir da noção de comunidade*. Trata-se de um ensaio elucidativo sobre a comunicação estratégica a partir do conceito de comunidade, alterado no novo ecossistema midiático. As autoras reforçam, a partir de ideias de Massoni (2009), Sodré (2014), Manucci (2005), Peruzzo & Volpato (2009) e Castells (1999), a importância de se considerar uma comunicação organizacional construída pela coletividade.

As brasileiras Tamara Guaraldo e Beatriz Seino nos apresentam o capítulo *Cocriação em rede: a inovação na construção de laços com os públicos*. No texto, as autoras exploram a cocriação e a sua função em ações inovadoras para contextos organizacionais. E vão além, ao situar a tecnologia nesses processos de inovação, tanto na comunicação como na gestão de conhecimento para impactar interesses e necessida-

des sociais e mercadológicas. Finalmente, trazem à tona o papel das redes sociais para a construção de laços com o público, especialmente na bidirecionalidade dos processos midiáticos.

A brasileira Maria Eugênia Porém contempla a obra com o capítulo *Organizações e Comunicação: algumas reflexões*, que elucida de maneira intensa o debate apresentado no livro em si. Para tanto, a autora resgata conceitos e, a partir deles, constrói olhares referentes ao tema. Trata-se de um esboço sobre o que encontramos no cenário midiático contemporâneo, especialmente no âmbito das relações públicas e a comunicação estratégica.

Do México, nos chega a contribuição de Jorge Hidalgo, autor do capítulo *La creatividad como un complejo sistema de transformación social*. No capítulo, o autor tenta simplificar através de seus argumentos a complexidade da relação entre a criatividade e as estratégias comunicacionais contemporâneas para a transformação social. O texto é propositivo e contempla possibilidades para essa transformação.

Finalmente, a contribuição de Verónica Altamirano, Rosario Puertas-Hidalgo e Jenny Yaguache, professoras equatorianas, faz referência à gestão de comunicação em organizações do terceiro setor. No capítulo *Gestión de Comunicación para Organizaciones sin fines de lucro*, a reflexão está centrada nos elementos a considerar no planejamento de estratégias que permitam envolver de maneira sustentável os diferentes atores econômicos e sociais nos processos de desenvolvimento.

Consideramos que a obra alcançou o êxito esperado, assim como a contribuição desejada pela academia. O debate sobre Relações Públicas e Comunicação Estratégica urge não somente pela academia, mas também pelo mercado. Trata-se de uma necessidade compartilhada por ambos cenários, o que justifica a publicação da obra. Em suas páginas,

o livro apresenta olhares, realidades e soluções midiáticas oriundas de Brasil, México, Espanha e Equador, reunindo textos em seus idiomas originais no sentido de não somente compartilhar os resultados, mas também por fazer-se conhecidos. Dessa obra, esperamos, nascem soluções midiáticas e profissionais. Entretanto, esperamos que, para além disso, surja uma potencial rede de pensadores sobre o tema em reuniões muito semelhantes, ainda que geograficamente afastadas. Boa leitura!

Maria Eugênia Porém
Jorge Hidalgo
Jenny Yaguache
Organizadores

PRIMEIRA PARTE

**TENDÊNCIAS DIGITAIS DAS
RELAÇÕES PÚBLICAS**

RP Digitais: Cruciais para a Visibilidade e Influência das Organizações

Carolina Frazon Terra

Optamos por um percurso teórico que se divide em três partes em nosso capítulo: a primeira que versa sobre os conceitos e atribuições da prática de Relações Públicas Digitais; a segunda que explora as questões da visibilidade e influência no cenário digital; e a terceira que aponta formatos de RP Digitais que acabam por visibilizar e tornar influentes as organizações que deles se utilizam.

Parte I – RP Digitais: Conceitos e Questionamentos

Entendemos que as Relações Públicas Digitais sejam os relacionamentos estabelecidos pelas organizações com as suas audiências no ambiente digital oportunizadas pelas plataformas de mídias sociais e pelo amplo ferramental online disponível. A esse respeito, entendemos:

Ainda nos baseando em Lemos e Lévy (2010, p. 22), entre as principais características da cibercultura temos a liberação do polo emissor e a conexão em redes telemáticas, o que, consequentemente, cria novas relações de poder e de diálogo entre uma organização e seus públicos. Isto, transportado para o universo das relações públicas, faz com que uma nova dinâmica de relacionamento, diálogo e interação se instaure entre uma organização e seus públicos de interesse. É o que chamamos de relações públicas digitais. (Terra, 2015, p. 106)

Em ocasião anterior, chegamos a simplificar o que entendemos ser RP Digitais: “(...) atividade de mediação e/ou interação por parte de organizações ou agências (consultorias etc.) com seus públicos na rede, especialmente, no que diz respeito às expressões e manifestações desses nas mídias sociais” (Terra, 2010, p. 101).

Dreyer (2017, p. 73), porém, observa que ter uma nomenclatura para RP Digitais implicaria em divisões do campo. E as chama de Contemporâneas (Dreyer, 2017, p. 56): “(...) a relação entre as TICs¹ e a atividade de Relações Públicas é fundamental para comprovar que o ambiente digital contribuiu para que as Relações Públicas possam ampliar, redefinir e segmentar as formas de contato com os públicos”. A autora ainda faz menção à Solis e Breaknridge (como citado em Dreyer, 2017, p. 71) quando fala que as mídias sociais são a reinvenção das Relações Públicas, uma vez que empoderaram uma nova classe de vozes com uma autoridade que não se pode negligenciar.

Sobre a contemporaneidade do profissional de RP, Dreyer (2017, p. 70) afirma que “(...) é aquele (...) que planeja a comunicação para todos os públicos percebendo também o potencial da web quanto às possibilidades de interação e visibilidade para a marca”. Entendemos, assim como Dreyer (2014) que o ambiente digital seja crucial para que as Relações Públicas exerçam suas atividades e tenham espaço para atenderem às expectativas tanto das organizações quanto de seus públicos.

Uma consideração que se mostra relevante aqui é deixarmos claro que não se trata de rejeitar tudo o que veio antes da web participativa e acreditar que apenas as RP digitais se façam presentes ou importantes.

1 Tecnologias da Informação e da Comunicação.

Tomaremos como premissas nesse capítulo que a prática das Relações Públicas Digitais passa por: “(...) A interatividade, a midiatisação, a virtualidade, a temporalidade-espacialidade, a mobilidade, a curadoria, a mensuração, a participação e o conteúdo são fundamentais para que o profissional de Relações Públicas exerça sua atividade na contemporaneidade”. (Dreyer, 2017, p. 81)

Contudo, embora saibamos que as RP Digitais vão além das relações com influenciadores no contexto das mídias sociais e que o usuário é ao mesmo tempo consumidor e produtor de conteúdo, é inegável que tenha havido uma evolução da atividade de RP impulsionada pelas tecnologias digitais e pelos comportamentos adotados nas plataformas de mídias sociais. Como diria Dreyer (2017, p. 70), o mundo ideal giraria em torno da integração das relações públicas com a tecnologia, o marketing e a web.

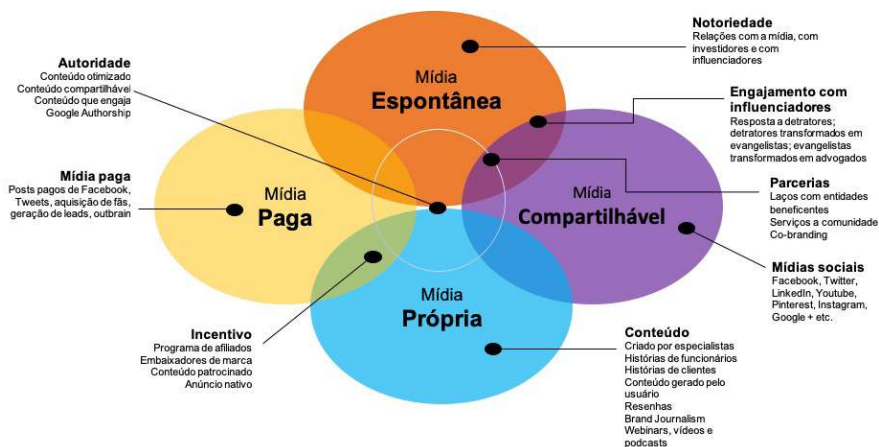


Figura 1. Modelo PESO (paid, earned, shareable and owned media. (Quoc, 2018)

Uma maneira que entendemos ser completa de explicar quais as mais diversas atribuições, atividades e processos a serem problemati-

zados por um profissional de RP atual estão resumidas na figura, abaixo, do site SpinSucks:

A imagem acima é a tradução, feita livremente por nós, para detalhar o modelo PESO, isto é, *paid*, referente à mídia paga; *earned*, referente à mídia espontânea; *shareable*, referente à mídia compartilhável; e *owned*, referente à mídia própria.

Ao começarmos pela mídia espontânea, atividade que sempre foi inerente à prática de Relações Públicas, observamos que a imagem nos traz a gestão dos relacionamentos com mídia, investidores e influenciadores, bem como a ativação de embaixadores de marca, tentando-os transformar em advogados positivos para a organização.

Já o pilar da mídia compartilhável foca esforços na administração dos perfis de mídias sociais da organização e no estabelecimento de parcerias com agentes que podem trazer mídia espontânea, como entidades beneficentes, serviços para a comunidade e assinatura de produtos e serviços *co-branded*, isto é, parceria entre duas ou mais marcas diferentes que unem esforços em uma ação conjunta. Mais do que alimentar as conversas dentro dos perfis próprios das organizações, o desafio é fomentar discussões positivas acerca delas e participar de conversações lideradas por usuários em que seja permitida a entrada de um agente corporativo, com fins de monitoramento, acompanhamento, intervenção (quando convidado ou necessário) de maneira a legitimar a corporação.

Já no pilar da mídia própria, os esforços são para geração de conteúdos nas propriedades da marca, inclusive e sobretudo, no ambiente digital.

No que tange à mídia paga, uma estratégia de anúncios e estímulos se faz necessária para que se chegue até a marca e terceiros a refe-

renciem. Assim, entram planos de mídia *on* e *off-line* e programas de incentivo.

E, por fim, no centro da imagem, em intersecção com todos os pilares, a autoridade da empresa, expressa por meio de conteúdos otimizados para a internet e as redes sociais; informações que engajem seus públicos e destaque nos resultados dos mecanismos de busca.

Entendemos que a atividade de RP atual tenha que combinar os quatro eixos acima apresentados, ora dominando-os em seu campo de atuação, ora recorrendo a áreas parceiras e complementares que consigam abraçar ao propósito maior de construção de imagem, reputação, relacionamentos sólidos, duradouros e que se traduzam na sobrevivência das organizações.

Para fins de facilitação, adotaremos aqui, nesse capítulo, o termo RP Digitais e a conceituação acima descrita por Terra (2015 e 2010).

A seguir, trataremos da relevância da visibilidade mediática e da influência em contextos organizacionais digitais.

Parte II – Visibilidade e Influência em Tempos de Mídias Digitais

Visibilidade Mediada

Para começarmos, vale a máxima no contexto das mídias sociais digitais de que: “na era da informação, a invisibilidade é equivalente à morte”, dita por Germaine Greer (como citado em Bauman, 2008, p. 21). Ou seja, quem não participa da ambiência digital, não está visível e, portanto, não existe aos olhos de milhares de potenciais consumidores.

O cientista político e historiador, Andrew Keen, define a exposição em mídias sociais de todos de a era da hipervisibilidade e afirma que a

arquitetura da internet de atualmente é propícia ao compartilhamento de dados pessoais. Sobre a hipervisibilidade, Keen (2012, p. 21) destaca: “todos somos apenas imagens de nós mesmos neste admirável mundo novo transparente”. Não compartilhar ou não estar presente nesse ambiente significa estar apartado das relações sociais mediadas pelas tecnologias digitais.

Entendemos que o agente influenciador no ambiente digital seja aquele que consegue administrar a sua visibilidade de maneira positiva e contundente. Assim, reunimos uma série de autores que nos permitem entrelaçar os termos e correlaciona-los.

Barichello (2017, p. 101) compreende a noção de visibilidade (associada ao poder) e de legitimidade (referente ao reconhecimento) de atores coletivos e individuais são centrais e precisam ser compreendidas diante das lógicas e fluxos de interação da sociedade atual.

Stasiak (2014, pp. 10-11) entende que a visibilidade é uma busca de legitimação para as organizações: “a visibilidade é o ponto de partida para a troca de informações que colabora para a criação da identidade, imagem e reputação em busca da legitimação das organizações”.

Barichello e Dall’Agnese (2016, p. 110) explicam a relação entre legitimidade e visibilidade no contexto das organizações:

Além da legitimação, a busca pela visibilidade também faz parte do cotidiano das organizações – enquanto representantes de uma instituição, de um conceito, de determinado modo de fazer e compreender a realidade – em busca da renovação do contrato pragmático fiduciário. A visibilidade tem a ver com a capacidade das instituições e organizações de informar e comunicar seus atos e, frequentemente, está ligada à busca pela legitimação, uma vez que não basta legitimar os atos: é preciso torná-los legítimos por meio dos suportes de visibilidade, sendo os espaços de mídia o principal palco para isso.

Além da necessidade de estarem visíveis e se sentirem legitimadas por quem as consome, Barichello (2017, p. 103) ainda avalia a desintermediação das instituições midiáticas no processo de visibilidade tanto de agentes individuais quanto coletivos:

Por outro lado, atualmente os atores sociais, individuais e coletivos, podem publicizar suas opiniões e demandas sem a necessidade da mediação das organizações midiáticas tradicionais, já que os processos de visibilidade e legitimidade institucionais estão hoje perpassados por uma lógica, na qual podem ser identificadas inúmeras possibilidades interativas e fluxos comunicacionais, que se constituem em um vigoroso local de estudo para a área.

Oikawa (2016, pp. 106-107) observa que o fato de estarem 100% do tempo conectadas, é preciso entender a dinâmica da relação e como esta se dá tanto no contexto *off* quanto no âmbito do *online*.

(...) a reflexão acerca da dinâmica relacional a partir da condição “*always on*” possibilitada pelos dispositivos móveis de comunicação fortalece a premissa de que, para compreender as relações contemporâneas em toda sua complexidade, é preciso desvendar esse cotidiano que se realiza cada vez mais na interface do on-line e do off-line.

Para Dreyer (2017, p. 72), a chave da visibilidade passa pela compreensão de como lidar com as possibilidades midiáticas disponíveis:

(...) administrar a visibilidade das organizações requer compreender a evolução dos meios de comunicação e as inúmeras possibilidades de atuação nas diferentes fases da Web. As organizações sempre puderam tornar suas ações visíveis por meios tradicionais de comunicação. Podemos dizer que a visibilidade era programada e planejada para um público de massa. Com a gama de possibilidades que a internet trouxe, principalmente por meio da Web 2.0, a visibilidade ganha outra dimensão, proporcionando interação que, quando bem-feita, gera ainda mais visibilidade.

E a autora complementa (Dreyer, 2017, p. 72): “Administrar a visibilidade das organizações exige também planejar de que forma a organização vai estar presente nas mídias tradicionais e digitais, levando em consideração os públicos dessas mídias”.

John B. Thompson (2008, p. 37) avalia a visibilidade midiática como uma forma de chamar a atenção e como a falta dela também pode ser mortal nos dias atuais:

Conquistar visibilidade pela mídia é conseguir um tipo de presença ou de reconhecimento no âmbito público que pode servir para chamar a atenção para a situação de uma pessoa ou para avançar a causa de alguém. Mas, da mesma forma, a inabilidade em conquistar a visibilidade através da mídia pode condenar uma pessoa à obscuridade – e, no pior dos casos, podem levar a um tipo de morte por desaparecimento. Assim, não é surpresa que a disputa por visibilidade assumiu tal importância em nossas sociedades hoje.

Silva e Baldissera (2018, p. 9), por sua vez, também destacam a invisibilidade intencional, praticada pelas organizações, a fim de que temas sensíveis, polêmicos, escândalos e crises não venham a público na cena digital e não prejudiquem a imagem e a reputação das corporações, conforme expressam a seguir:

Compreendemos por invisibilidade situações em que algo, alguém ou alguma coisa não esteja visível ou não possa ser visibilizado por alguém, por um público e, mesmo, por mecanismos de busca na internet (ou pelo menos não tenha muita relevância para esses mecanismos, de modo que esse algo, alguém, alguma coisa fique relegado a segundo plano). Nesse sentido, podemos pensar em várias perspectivas para a invisibilidade. De conjunto destacamos: estar em região de não visibilidade; não ter importância sociotécnica para ser visível; agir para sair das regiões de visibilidade; lançar sombras sobre o que não se deseja visibilizar; agir para que a visibilidade recaia sobre outra coisa; “criar” contextos e cenários nebulosos para que o que não se deseja visível permaneça diluído, dentre tantas outras possibilidades. Tais práticas podem ocultar, reduzir

ou direcionar a visibilidade, fazendo com que uma informação não seja publicizada, que não se torne pública, atendendo a interesses diversos, que podem embater, ou não, com dimensões como conformidade ou mesmo questões legais.

E, para finalizar, nos valem de Dreyer (2017, p. 73): “Sendo assim, pensar na gestão do relacionamento entre uma empresa e seus públicos na contemporaneidade implica compreender que a visibilidade inicial pode gerar interação, porém, quanto mais investimento em interação, maior será o retorno em visibilidade”.

Influência Digital

Considerando-se que a influência é a ação ou efeito de influir ou a ação que uma pessoa ou objeto exerce sobre outra(s), a proposta deste tópico, a seguir, é apresentar brevemente pensamentos sobre a questão da influência organizacional digital e sua importância nos dias de hoje.

Zanette mapeou as origens da influência interpessoal e os autores que iniciaram tal mapeamento:

O indivíduo influente pode ser definido como aquele que exerce “influência sobre certo número de pessoas em certas situações” (Merton, 1970, p. 503). Também é chamado de líder de opinião, hub (Goldenberg et al., 2009) ou maven (Gladwell, 2007). Essa pessoa tem influência sobre determinado grupo em um ou vários campos do conhecimento ou do comportamento: indicação política, cinema, bens de consumo, entre outros (Katz & Lazarsfeld, 1955; Merton, 1970). (Zanette, 2011, p. 19).

Piza (2017, p. 4) afirma que um indivíduo se torna influenciador “(...) quando consegue manter uma audiência cativa por um período de tempo constante, ou seja, quando as variáveis alcance, relevância e

ressonância articulam-se entre si”. No entanto, Piza (2017, p. 4) reforça que a influência não é igual para todos:

No entanto, pode-se compreender que a oportunidade de influência não é igualitária para todos os indivíduos com acesso à Internet, pois, apesar da sua aparente democracia, ela está disponível de maneira desigual na sociedade. Portanto, conclui-se que a influência no ambiente online é, de certa forma, um tipo de privilégio de determinadas camadas e gerações etárias.

Allan (2018) ao se referir a uma frase de Brian Solis, analista do Altimeter Group: “Pessoas agora são marcas e marcas agora são pessoas”, ressalta a importância desses dois agentes – marcas e pessoas – estarem conectadas e a “liga” que permitirá isso será por meio do *personal branding*, fortalecendo marcas pessoais para criar uma legião de admiradores, uma “*love brand*” desejada a partir da personificação em um ídolo, um *pop star* no mundo dos negócios. Essa celebridade do mundo dos negócios devem ser os líderes das companhias. E completa:

Antes das redes sociais, os meios de comunicação e relacionamento das marcas com os consumidores estavam restritos aos SACs. Hoje, qualquer um de nós pode interagir com um destes empresários ao dar like ou comentar um post ou artigo publicado por eles. Agora, o CEO e outros executivos com trajetórias profissionais respeitadas podem assumir o papel de um canal direto com a marca, permitindo que transmitam suas mensagens, sem intermediários, aos seus seguidores-consumidores.

Ou seja, novas possibilidades de uma organização se fazer influente: por meio da figura do seu líder, CEO, presidente, ou, ainda, usando influenciadores internos – funcionários - como alternativas para influenciar e chamar a atenção para os negócios.

Finda a temática que descreve os pilares da visibilidade e da influência organizacionais no ambiente digital, faz-se necessário correlacionar as Relações Públicas Digitais a esses aspectos acima relatados.

Parte III – Como as RP Digitais podem ajudar as organizações a se firmarem no ambiente online

Partindo da premissa de que as Relações Públicas evoluíram e ganharam em potência com as mídias sociais digitais, pelas possibilidades de relacionamento por meio de sites, *apps*, sites de redes sociais e afins, vale entendermos como a prática da atividade no meio online consegue ampliar a visibilidade, o relacionamento e o engajamento das organizações.

Martino (2014, p. 143) aponta para a importância de as pessoas estarem reunidas em torno de um interesse comum para se fazerem ouvidas:

Se na internet, a voz do indivíduo pode cair em um oceano de outras vozes, a chance de ser ouvido é maior quando diversas pessoas se reúnem em torno de um interesse comum. No lugar de ser mais uma voz perdida no espaço virtual, torna-se um polo de convergência de várias vozes.

A nosso ver, o papel das organizações é exatamente o destacado por Martino: ser uma plataforma aglutinadora de interesses comuns das pessoas baseando-se naquele setor/segmento em que atuam, servindo, inclusive, como fonte de confiança, referência e conteúdo de determinada temática.

Reunimos alguns formatos de RP Digitais que auxiliam no destaque de uma organização, no que tange o relacionamento com suas audiências e públicos de interesse, no ambiente digital.

A escolha da abordagem multimetodológica serve para embasar nossas proposições a partir de uma pesquisa bibliográfica combinada a exemplos reais originados de amostragem não probabilística intencional. Segundo Mattar (como citado em Oliveira, 2001, p. 2) a amostragem não probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo. Curwin e Slater (como citado em Oliveira, 2001, p. 5) alegam que uma pesquisa com amostragem não probabilística bem conduzida pode produzir resultados satisfatórios mais rápidos e com menor custo que uma pesquisa com amostragem probabilística.

Possibilidades de Atuação

O primeiro formato é quando a organização produz um conteúdo próprio que se torna referência no segmento em que atua e acaba por aglutinar e envolver fãs da marca e também interessados naquela determinada temática.

Relacionamento por produção de conteúdo relevante. As organizações, quando se atentam que possuem conteúdo no segmento em que atuam, podem se tornar máquinas produtoras de informação e influência para as suas audiências. O mercado mais evoluído chama esse tipo de postura da marca de *brand publisher*. No evento “Engage”, promovido pelo Socialbakers (2018), em São Paulo, em 20 de agosto de 2018, Bárbara Bono, responsável pelas mídias sociais do grupo Fiat Chrysler (dono das marcas FIAT, Jeep, entre outras), endossou que as marcas sob sua tutela são grandes geradoras de conteúdo e têm autoridade para falar para amantes de carros. Usou o termo “*brand publisher*” e atestou ser uma nova maneira de se contar histórias. Na

imagem abaixo também é possível ver a relação estabelecida entre *branded content*², retorno, e uma nova maneira de se contar histórias do ponto de vista da marca.



Figura 2. Bárbara Bono e o conceito de brand publisher

Há, claramente, uma oportunidade para que as organizações se posicionem em seus setores de atuação com voz ativa. Transportamos essa possibilidade para o ambiente digital em que as organizações têm a chance de se relacionarem com suas audiências e exporem seus pontos de vista e se posicionarem como fontes de referência em seus segmentos.

Relacionamento puro. Já o segundo formato prima pelo relacionamento direto entre a marca e suas audiências e usa os perfis proprietários de mídias sociais ou propriedades digitais para isso.

2 Traduzindo: **conteúdo de marca**. Isto é, criar conteúdo relevante por meio da marca para os públicos de interesse dela. Em vez de ser associada com anúncios (que podem ser ignorados ou mal recebidos), **a marca passa a ser associada com informação ou diversão**.

A marca Netflix é um exemplo de relacionamento com seus fãs no ambiente digital. Além de usar conteúdos “plugados” no momento e no contexto, é ativa nas interações de seus *posts* com seu público.

Em suas postagens no Facebook, a marca se apropria de temas do dia – horário de verão (cuja virada foi em 03 de Novembro de 2018) (Netflix, 2018a) e a prova do Enem (em 04 de Novembro de 2018) (Netflix, 2018b) para se fazer presente, visível, atualizada com as conversações e ainda relacionar-se com quem interagia.

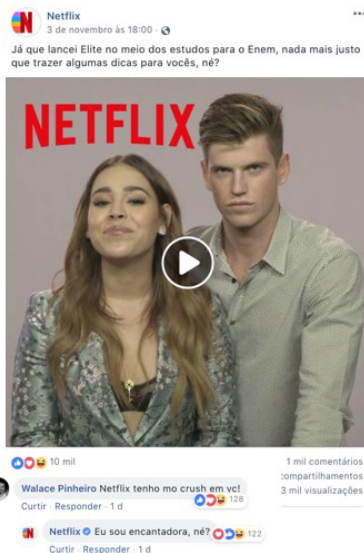


Figura 3. Exemplos de posts da Netflix e consequentes interações com usuários. (Netflix, 2018a, 2018b)

Outra marca que faz uso da mesma estratégia de privilegiar o relacionamento com seus públicos é a instituição financeira Nubank, conforme vemos abaixo:



Figura 4. Interações de Nubank com seus clientes, via Facebook

A chave para a boa reputação reside, a nosso ver, na percepção positiva que as pessoas constroem a respeito de uma marca e na forma pela qual se relacionam com esta, conforme vimos nos exemplos acima.

Relacionamento por uso de conteúdo gerado pelo usuário. As organizações perceberam que as pessoas gostam de se ver representadas e reconhecidas pelas marcas que consomem ou se relacionam. Assim, muitas corporações vêm usando o conteúdo que o usuário posta em seus perfis de mídias sociais. Podemos citar como exemplos a marca de moda praia Líquido, a Nestlé e seus funcionários como personagens de suas postagens e um curioso caso em que o perfil de Twitter da Suécia é tocado, a cada semana, por um cidadão diferente, que se candidatou para aquilo.

A marca Líquido usa a editoria com fotos de clientes para captar imagens daqueles que usam os produtos e postam em seus perfis usando a identificação #liquidolovers.



Figura 5. Imagens de clientes postadas no perfil da marca. Recuperado de <https://www.instagram.com/p/BpIXMc4BxyP/>, <https://www.instagram.com/p/BnjgqDUHfQz/> e <https://www.instagram.com/p/BoXApL4Booi/>

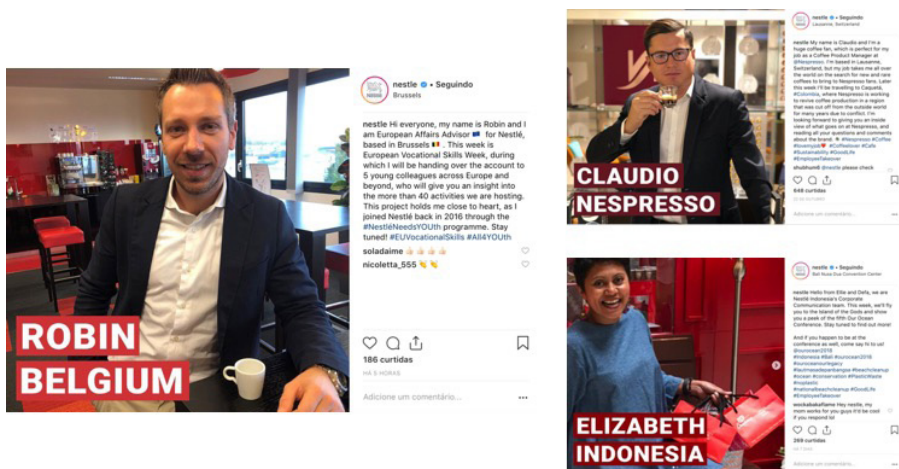


Figura 6. Imagens dos funcionários da Nestlé, a cada semana, no Instagram da marca. Recuperado de <https://www.instagram.com/p/BpzMbUygChD/>, <https://www.instagram.com/p/BpOxoduA0gT/> e <https://www.instagram.com/p/Bpf3YC4Ak-1/>, em sentido horário, iniciando-se pela imagem maior, à esquerda.

Tanto a Nestlé quanto o perfil oficial da Suécia usam funcionários e cidadãos, respectivamente, para serem os porta-vozes de suas marcas nas mídias sociais. As organizações trazem o conteúdo gerado pelo usuário diretamente para seus perfis com fins de humanização, proximidade, reconhecimento e geração de interesse.

Na Nestlé, toda semana, assume um funcionário de um diferente país para publicar conteúdo no perfil da marca.

Na Suécia, a lógica é similar à da Nestlé: a cada semana, um cidadão sueco era selecionado para postar conteúdo no perfil oficial de Twitter do país. O projeto encerrou-se em 01 de outubro de 2018, depois de sete anos de existência (@sweden, 2018).



Figura 7. O último curador, @maxelson, em sua semana de postagens pelo perfil do país. Recuperado de <https://twitter.com/sweden/status/1045996113789157376>

Assim, ao investir em conteúdo, relacionamento, exposição de seus públicos em seus perfis, a organização atinge patamares de influência no ambiente digital e angaria mais visibilidade, chamando a atenção

para si. No entanto, vale ressaltar que é condição *sine qua non* que o relacionamento seja efetivo, verdadeiro, de mão dupla para que a influência seja positiva e, consequentemente, a visibilidade atraia mais público e se converta em vendas ou aceitação para a organização.

Referências

- @sweden. (2018, setembro). So, this is it. From the last curator (@maxelson) and the first curator (@kwasbeb) [Twitter post]. Recuperado de <https://twitter.com/sweden/status/1046472997601779712>
- Allan, L. C. (2018, agosto 17). O homem é a mensagem [Blog]. Recuperado de <http://www.meioemensagem.com.br/home/opiniaio/2018/08/17/o-homem-e-a-mensagem.html>
- Barichello, E. M. R. (2017). Visibilidade e legitimidade na atual ecologia midiática. *Revista Estudos em Comunicação*, 2(25), 99-108. Recuperado de <http://ojs.labcom-ifp.ubi.pt/index.php/ec/article/view/306/172>
- Barichello, E. M. R. & Dall'Agnese, C. T. W. (2016). Estratégias de visibilidade e legitimação institucional na produção jornalística hipermídia. *Revista Comunicação Midiática*, 11(3), 105-117. Recuperado de <http://www2.faac.unesp.br/comunicacaomidiatica/index.php/comunicacaomidiatica/article/view/772/383>
- Bauman, Z. (2008). *Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadorias*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Dreyer, B. M. (2014). Relações públicas na gestão das estratégias de comunicação organizacional na sociedade digitalizada: um estudo de caso da Nestlé Brasil S/A (Dissertação de Mestrado). Escola de

Dreyer, B. M. (2017). *Relações Públicas na contemporaneidade: contexto, modelos e estratégias*. São Paulo: Summus.

Ferrari, F. (2018, agosto 1). Tecnologia subverteu relações de poder entre marcas e consumidores, aponta coordenador de mestrado profissional da FGV [Blog]. Recuperado de <https://www1.folha.uol.com.br/amp/mercado/2018/08/tecnologia-subverteu-relacoes-de-poder-entre-marcas-e-consumidores-aponta-coordenador-de-mestrado-profissional-da-fgv.shtml>

Keen, A. (2012). *Vertigem Digital - Por Que As Redes Sociais Estão Nos Dividindo, Diminuindo e Desorientando*. Rio de Janeiro: Zahar editores.

Martino, L. M. S. (2014). *Teoria das Mídias Digitais: linguagens, ambientes, redes*. Petrópolis/RJ: Vozes.

Netflix. (2018a, novembro 4). In *Facebook* [Oficial Page]. Recuperado de <https://www.facebook.com/netflixbrasil/photos/a.218069644916503/2110512495672199/?type=3&theater>

Netflix. (2018b, novembro 3). In *Facebook* [Watch]. Recuperado de <https://www.facebook.com/watch/?v=1838387946211130>

Oliveira, T. M. V. de. (2001). Amostragem não probabilística. *Revista Administração On Line*, 2,(3). Recuperado de http://www.fecap.br/adm_online/art23/tania2.htm

- Piza, M. V. (2016). Processos de influências sociais no ambiente online: análise da Youtuber Jout Jout (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília - UnB, Brasília, DF, Brasil. Recuperado de http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/22919/1/2016_MarianaVassalloPiza.pdf
- Quoc, M. (2018, maio 16). Adding Affiliate Marketing into the PESO Model Mix [Blog]. Recuperado de <https://spinsucks.com/marketing/peso-model-affiliate-marketing/>
- Silva, D. W. & Baldissera, R. (2018). Comunicação organizacional e gestão da (in)visibilidade nas mídias sociais. *GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XVIII Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 41º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, Joinville, Santa Catarina, Brail, 18.
- Socialbakers Engage. (2018). Evento presencial. Recuperado de <https://www.socialbakers.com/events>
- Stasiak, D. (2014). Visibilidade e interação na era da cibercultura: novas propostas comunicacionais para as organizações. *Anais do VIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas: Comunicação, Interculturalidade e Organizações: faces e dimensões da contemporaneidade*. Londrina, Paraná, Brasil, 8. Recuperado de <http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/epub/978-85-397-0560-3.epub>
- Terra, C. F. (2010). Relações públicas 2.0: novo campo de atuação para a área. In M. Chamusca & M. Carvalhal (Orgs.), *Relações públicas digitais: o pensamento nacional sobre o processo de relações públicas interfaceado pelas tecnologias digitais* (pp. 100-134). Salvador: Edições VNI.

Terra, C. F. (2015). Relacionamentos nas mídias sociais (ou relações públicas digitais): estamos falando da mediação das relações públicas? *Revista Organicom*, 12(22), 104-117. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139271>.

Thompson, J. B. (2008). A nova visibilidade. *Revista Matrizes*, (2), 15-38. Recuperado de <http://www.periodicos.usp.br/matrizes/article/view/38190/40930>

Zanette, M. C. (2011). *Novos Influentes: Blogues e sua Relação com o Consumo* (Dissertação de Mestrado). Fundação Getúlio Vargas - FGV, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8862/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Maria%20Carolin%20Zanette.pdf?sequence=4>

El Discurso Corporativo Mediado por Twitter Comunicación Responsable en la Era de Las Redes Sociales: Caso Cabify

Hilda Gabriela Hernández Flores

Las organizaciones públicas o privadas del Siglo XXI se encuentran enmarcadas en un contexto de incertidumbre y complejidad, ambas variables se ven acentuadas por las constantes crisis económicas, políticas y sociales que se viven a nivel mundial, nacional o local. Ante ello las organizaciones públicas o privadas se han vuelto más frágiles, pero también más sensibles respecto a su comunicación pública especialmente cuando se maneja una crisis a través de las redes sociales. De esta manera, tanto las instituciones gubernamentales como los medios de comunicación, las empresas privadas o los partidos políticos, sin distinción, enfrentan nuevos retos discursivos ante un problema general de credibilidad por parte de sus públicos.

Con ello, el discurso institucional, se convierte en la herramienta clave de la estrategia comunicativa, especialmente cuando se habla de situaciones de riesgo o manejo de crisis, en tanto que las organizaciones comprenden que comunicar públicamente a través de los medios y redes, implica compromiso, prudencia, cumplimiento y ética. Así la comunicación responsable es aquella que bajo las características mencionadas, y teniendo como base la cultura organizacional de la empre-

sa, ejerce una comunicación honesta y un discurso congruente hacia sus públicos internos y externos. Bajo esta mirada, los voceros corporativos, deberán comunicar de manera asertiva logrando una interacción que reafirme la confianza con ellos.

El presente proyecto de investigación tuvo como objetivo revisar el discurso institucional emitido en Twitter por una empresa de servicio de transporte que vivió recientemente una situación de crisis, con la única intención de mostrar el alcance que tiene el discurso corporativo, en función de crear, reproducir o lograr una comunicación responsable de las organizaciones en el contexto de una crisis organizacional, para ello toma los tweets emitidos por la empresa en el contexto del caso analizado, para ello se utiliza la los seis encuadres propuestos por Giddens (1979) y Mumby (1987; 1988) logrando así una perspectiva de análisis que permite contribuir al eje de la comunicación responsable de las organizaciones.

Contexto del Caso Cabify-Mara Castilla

Cabify, es una empresa española de redes de transporte a nivel internacional con presencia en 8 países y que conecta a usuarios con vehículos a través de una app móvil para teléfonos inteligentes, permitiendo conocer la identidad de sus conductores. En Puebla, México, el pasado 08 de septiembre del 2017, un cliente suyo, Mara Castilla de 19 años usó sus servicios, solicitando un taxi para transportarse del club nocturno al que había ido a su casa. Mara, de acuerdo a las cámaras de seguridad, llegó a su destino, pero en realidad la joven nunca descendió del vehículo.

El conductor de dicha unidad, Ricardo Alexis fue detenido un día después para presentarse ante el Ministerio Público y rendir declaración. Ante esta situación de riesgo y manejo de crisis, Cabify tardó

dos días en emitir una declaración. Dicha comunicación a sus usuarios fue a través de la Red Social Twitter, externando así estar al tanto de la situación que acontecía. Posterior a ello continuó emitiendo alguna publicación diaria o comentario en relación al caso. Sin duda a través de estos mensajes, la empresa descuido el discurso corporativo ante la situación crítica que se vivía por la desaparición de Mara Castilla y donde su conductor estaba aparentemente involucrado. Luego de varios días, y ante la presunta muerte de Castilla, el 15 de septiembre del año en curso, la empresa lanzó un Tweet donde expresaba sus condolencias a la familia y compañeros de Mara:

“Lamentamos profundamente el fallecimiento de Mara Fernanda. Como expresamos anteriormente, todo nuestro equipo se solidariza con su familia y los compañeros en este momento. Para ellos nuestras condolencias. Cuentan con todo nuestro apoyo. Exigimos todo el peso de la ley para quien o quienes resulten culpables” expresó Cabify (@Cabify_Mexico) a través de su cuenta oficial de Twitter.

Las redes sociales no se hicieron esperar, a los pocos minutos de la publicación del tweet, los comentarios en respuesta a la empresa se hicieron presentes, de los cuales la mayoría apuntaba a que el término “fallecimiento” que utilizaba Cabify en su discurso no era el adecuado, sustituyéndolo por “asesinato” pues la mayoría de usuarios referían a que el caso había sido sino un feminicidio más (Twitter, 2017).

El 15 de septiembre, el cuerpo de Mara fue hallado sin vida. Con base en la evidencia, se acusó a Ricardo Alexis, el conductor de Cabify, por la privación ilegal de la libertad de Castilla y por su asesinato. Ante los acontecimientos, la falta de claridad y las irregularidades de sus protocolos de seguridad, el 22 de septiembre, la empresa quedó suspendida por el Gobierno del estado de Puebla.

Después de dos meses del caso de Castilla y el esclarecimiento del mismo, Cabify anunció su regreso a través de la plataforma de Twitter a la ciudad de Puebla. Sin embargo, el debate la plataforma bajo la situación vivida, giraba en torno a dos posturas, por una parte, estaban quienes apoyan a la empresa y su regreso significaba para ellos el triunfo del grupo ante acusaciones presuntamente falsas, y por otro lado quienes aborrecían a la organización, descalificaban sus actos y condenaban al Estado por tomar una decisión que no garantizaba seguridad a los ciudadanos. Sin duda, la comunicación de la empresa en la Red Social mencionada, contribuyó en mucho a la posición negativa de sus públicos ante una situación álgida en el Estado que requería de mayor sensibilidad en su manejo. Más adelante en este texto se muestra los fragmentos de dicha comunicación (discurso) como parte del análisis propuesto en función de la comunicación responsable.

Comunicación Corporativa y Discurso Responsable a través de las Redes

La relevancia de la comunicación dentro de las organizaciones, como lo aseveran Freire y Silva (2001), recae en “la medida que es utilizada como herramienta de la planificación, implementación y evaluación de las actividades, en cualquier momento de la vida organizacional” (Julca & Faba, 2010, p. 4). La comunicación que realiza una corporación es vital para impactar la opinión pública, lo que implica siempre una responsabilidad comunicativa de la organización ante sus públicos y las entidades con las que se relaciona.

La comunicación corporativa y el discurso que conlleva impacta por mucho las relaciones de una organización con su entorno y dicho impacto positivo o negativo determina el vínculo y la aceptación misma

de la entidad. Cornelissen (Rodrich, 2012) afirma que, la buena gestión de la comunicación corporativa logra una reputación favorable frente a los públicos de los que la organización depende, con ello el manejo del discurso institucional en cualquier contexto público resulta un ejercicio de relevancia ya que lo que de él emana, y todo cuanto es dicho por sus voceros, es replicado por los medios de comunicación y la opinión pública. Agar, citado en Prego (1998) expone que el “discurso institucional es aquel que tiene lugar entre los representantes de las instituciones y los ciudadanos” (p. 265), es un diálogo continuo que se construye en función de la aceptación, la continuidad y el posicionamiento de la organización.

Por lo tanto, para comprender la comunicación y el impacto de las organizaciones, el discurso constituye un lente que permite analizar sus procesos de construcción de la realidad, justo con las identidades individuales y colectivas de sus públicos, los medios de control y uso y el ejercicio de poder o impacto que se da a través del discurso en los medios (Ocampo, Gonzales & Gentilin, 2016). Con ello la relevancia de la comunicación de las organizaciones, como lo aseveran Freire y Silva (2001), recae en “la medida que es utilizada como herramienta de la planificación, implementación y evaluación de las actividades, (eso incluye el discurso público y en redes) en cualquier momento de la vida organizacional” (Julca & Faba, 2010, p. 4).

Así la comunicación establecida a través del discurso y las posturas públicas que emanan de una corporación, debe ser cuidadosamente construida ya que su congruencia es vital en la relación con la opinión pública, esto implica que la organización realice comunicación responsable a través del discurso ocupado en todas sus herramientas: boletines de prensa, campañas publicitarias, actividades de relaciones públicas

y por supuesto, mensajes clave para medios de comunicación y redes sociales, siempre pero aún más cuando atraviesa situaciones de crisis.

Hablar de Comunicación Responsable en las organizaciones, nos remite entonces, al concepto básico de responsabilidad, el cual implica el cumplimiento de las obligaciones, el cuidado al tomar decisiones o dejar de tomarlas o al realizar o no algo que puede afectar al otro o a una entidad. Ser comunicativamente responsable implica en la propia concepción, compromiso, prudencia, cumplimiento, deber y ética hacia que se comunica. (Hernández-Flores, 2017 p. 46).

En este mismo sentido Orjuela (2011) afirma que la organización comunica de manera implícita, a partir de sus acciones y prácticas; y de manera explícita, de acuerdo al discurso y/o reflexión consciente sobre la RSE. La comunicación responsable, significa, gestión comprometida de las organizaciones no sólo con su marca, sus clientes, sino con el entorno. Según la Guía de Comunicación Responsable (Sumarse, 2015) “Toda la comunicación debiera ser responsable, tanto si es para comunicar un producto o servicio, o una estrategia de negocio” (p. 12). Una comunicación responsable permite establecer “un nexo de unión entre la construcción de una reputación sólida y la confianza de los clientes” (Freire, García & Salgueiro, 2010, p. 10).

Enlazar entonces la comunicación corporativa, el discurso que esta emite y los medios a través de los cuales se transporta presenta hoy día una variable interviniente más compleja, las redes sociales. Sin duda, “El fenómeno mediático actual de las redes sociales, es una semilla germinada tras la crisis de crecimiento de internet, al inicio de este siglo XXI” (Campos, 2008, p. 278).

“Una red social se podría definir como un conjunto de actores (o nodos) que se encuentran unidos por las relaciones sociales, que se establecen entre ellos, teniendo en cuenta que los nodos de la red pue-

den ser tanto individuos como organizaciones” (Burt, 1990, citado en Casaló, Flavián, & Guinalú, 2012, p. 43). Debido a la creciente importancia de estas estructuras sociales en internet, numerosas empresas han comenzado a desarrollar sus propias redes virtuales, con el ánimo de ofrecer un valor añadido a sus consumidores potenciales y obtener los beneficios previamente mencionados que se derivan de la existencia de dichas redes (Casaló, Flavián, & Guinalú, 2012), de ahí que las empresas tengan tanta presencia en las redes de mayor afluencia, una de ellas, Twitter.

Twitter es un sistema de microblogging. En él se publican mensajes de 140 caracteres como máximo y esta compuesta de seguidores y seguidos, siempre desde una perspectiva subjetiva, su posible influencia es difícilmente mensurable, dado que apenas se ha empezado a sistematizar la forma de medición cuantitativa de las publicaciones efectuadas en dicha red, y “poco se ha entrado en la ingente tarea de realizar un análisis del discurso de dichas publicaciones” (Albero, 2014, p. 254), de ahí que esta investigación pretenda aportar una metodología y un caso que contribuya a ello.

Con lo dicho hasta aquí, hablar de comunicación e las redes sociales, también es hablar de diálogo entre la organización y los entorno en los que se mueve o desea presencia, la organización es en sí quien establece ese diálogo, logrando así una conversación continua que se espera congruente y por ende responsable. Cuando la organización alcanza una comunicación bajo este estilo aún en las redes sociales, logra una sólida relación con los públicos, y asegura a la vez, una comunicación abierta y de retorno que logrará un posicionamiento más legítimo en los espacios públicos elegidos.

Finalmente es importante decir que una organización que tiene claro su rol y maneja su discurso corporativo bajo el esquema de comunicación responsable, estimula la confianza de todos aquellos con los que se relaciona, logrando así cultivar un entorno de confiabilidad, que aún en situaciones de crisis mantiene a la organización como un ente responsable, la comunicación entonces *per se* dentro y fuera de las redes, se vuelve un activo bajo este contexto.

Metodología

La metodología ocupada para realizar el análisis del discurso organizacional del caso presentado en esta investigación fue de tipo documental-interpretativo; contempló los seis mecanismos de encuadres propuestos por Giddens (1979) y Mumby (1987; 1988) que permitieron el análisis interpretativo de los discursos: a) La aceptación de los intereses dominantes; b) el simple malentendido; c) la reificación; d) a trivialización; e) la vacilación denotativa y f) la personalización de lo público; mismos que se explican intercalados a los resultados que aquí se presentan.

Fairclough en Mumby y Clair (2000) refieren que “el análisis crítico del discurso, es aquel que explora de manera sistemática las relaciones de causalidad y determinación entre acontecimientos, textos, prácticas discursivas y entre estructuras, relaciones, procesos sociales y culturales y explora de qué manera son un factor que asegura la hegemonía y el poder” (p. 266) de las entidades dependiendo de los entornos en que se desenvuelve.

Con la metodología aquí expuesta se realizó el análisis del material discursivo emitido por Cabify en la red social Twitter en referencia al caso de Mara Castilla. Se consideraron 13 tweets de la cuenta oficial de Cabify y se usaron dos entrevistas, la primera con fecha del 11 de

septiembre con el Director de Cabify México y la segunda con la Directora Global de Comunicaciones de la empresa del 16 de septiembre de 2017. Con ello se analizó el discurso de los tweets emitidos, con la finalidad de cruzarlos con los mecanismos de encuadre. De acuerdo a Miranda y Guzmán (2011), los mecanismos de encuadre son prácticas discursivas que definen o asignan una interpretación al acontecimiento social que sucede.

Resultados Obtenidos del Análisis a partir de Dichos Encuadres

Los seis encuadres propuestos por Giddens (1979) y Mumby (1987; 1988) en Miranda y Guzmán (2011) son los siguientes:

1. Aceptación de los intereses dominantes: Los intereses del grupo dominante son universales, los sentimientos propios se describen como menos importantes a comparación de los intereses que tiene la dirección de la organización.

Tabla 1.
Aceptación de los intereses dominantes

Encuadre: Aceptación de los intereses dominantes	
Medio: TWITTER	Interpretación crítica del discurso
10 de septiembre de 2017: “Cabify está al tanto de todo lo que ha acontecido en Puebla sobre el caso de Mara Castilla y desde la tarde del viernes 8 de septiembre, el equipo legal ha estado en comunicación con la familia para esclarecer la situación y colaborar con las autoridades correspondientes”.	La empresa acepta la realidad de la situación y se declara enterada. En su comunicado manifiesta los intereses dominantes de la misma como su cercanía con la familia y colaborar con las autoridades. Se toma acción con base a los intereses directivos y del equipo legal, descartando otros en relación al caso y minimizando la mirada de la opinión pública.

2. El simple malentendido: Las contradicciones del sistema deben encubrirse a efectos de mantener el status quo, el cual, se entiende como el equilibrio ante un determinado estado o situación. En caso de que el status quo se afecte de alguna manera, conlleva directamente a una situación inestable, de conmoción.

Tabla 2.
Encuadre: El simple malentendido

Encuadre: Simple malentendido	
Medio: TWITTER	Interpretación crítica del discurso
11 de Septiembre de 2017: “Estamos con ustedes. Hemos respondido todos los cuestionamientos de la fiscalía, pero no podemos dar más detalles. Ayúdanos a compartir.”	Cabify siempre antepone los intereses universales, sin embargo, se ve en la necesidad en su discurso de omitir detalles o información que puede ser cuestionada para mantener el statu quo. Eso no ayuda en la comprensión de la información y crea malos entendidos por ser una información vaga y muy abierta.

3. La reificación: Interpreta la situación como algo natural e inmutable. Este tipo de encuadre sugiere que no puede hacerse nada y que la situación tiene consecuencias inevitables.

Tabla 3.
Encuadre: La reificación

Encuadre: reificación	
Medio: TWITTER	Interpretación crítica del discurso
En respuesta a un tweet de usuaria mostrando desconfianza por usar el servicio, el 10 de septiembre, Cabify comentó: “Natalie, no tienes nada que desconfiar, nuestros conductores cumplen lineamientos muy estrictos, sabemos que dejaron a Mara en su destino.”	Con esta respuesta, Cabify naturaliza y desvaloriza la situación que se vivía en ese momento, la desaparición y posible secuestro de Castilla. Su discurso sugiere que “no está ocurriendo nada fuera de control”, por lo cual, la usuaria no debe preocuparse.

4. La trivialización: Este encuadre es similar a la aceptación de los intereses dominantes; se aceptan los intereses de la dirección como lo más importante pero no se deja atrás la realidad de la situación, sin embargo, se convierte en trivial y se desvalora su importancia. La trivialización de la situación podría tomarse como broma o como un asunto sin importancia.

Tabla 4.
Encuadre: La trivialización

Mecanismos de encuadre: trivialización	
Medio: TWITTER	Interpretación crítica del discurso
El 15 de septiembre, un usuario manda tweet a Cabify en donde decía tener intención de usar el servicio de taxis, pero se arrepintió ante la posibilidad de secuestro. “Estaba pensando que hoy saliendo de la fiesta del ¡Viva México! Iba a pedir un @Cabify_México pero mejor no porque secuestran. Cabify contesta: “Anímate Mirrey, tenemos un código para usuarios activos es... CABIMEX y es por 20% de descuento válido hasta el 19 de Sept.”	Se encuadra al secuestro como trivial a pesar de la situación que se estaba viviendo, por lo que se menosprecia la desaparición de la víctima tomándolo como una situación que le permite a la empresa hasta usar un discurso con tintes de promoción, venta y descuento, que a la vez minimiza lo acontecido.

5. La vacilación denotativa: Se otorga legitimidad a cierta cuestión al ser “nombrada” o al obtener su definición. Se muestra la vacilación denotativa dentro de uno de los comunicados:

Tabla 5.
Encuadre: La vacilación denotativa

Encuadre: Vacilación denotativa	
Medio: TWITTER	Interpretación crítica del discurso
14 de septiembre de 2017: “Desde el inicio de la investigación, Cabify ha colaborado con la Fiscalía General del Estado de Puebla aportando información detallada del viaje realizado {...} respetamos y confiamos en la labor de la Fiscalía. Pediremos todo el peso de la ley para aquel o aquellos que resulten responsables.”	Cabify les otorga legitimidad a sus argumentos discursivos con el nombramiento de una institución con autoridad y poder en la sociedad. Se “confieren” a la FGE con su colaboración y apoyo sobre evidencia para sostener su discurso.

6. La personalización de lo público: Es la personalización de lo público/político, encuadrar un incidente como algo personal, y no público o político, equivale a relegarlo a la posición “de lo que no se habla.” Encuadra un incidente en un sentido interpersonal, y no en los términos que dicta la sociedad en general.

Tabla 6.
Encuadre: La personalización de lo público

Encuadre: La Personalización de lo público	
Medio: Entrevista. MILENIO, Noticias	Interpretación crítica del discurso
14 de Septiembre de 2017, Alejandro Sisniega, Director de Cabify México, aseguró: “Estamos en una industria en donde siempre existe un riesgo, al final del día no estamos exentos. Es un caso aislado en Cabify (el de Mara), es la primera vez que nos ocurre en seis años de operación a nivel mundial”	No hay una personificación propia del caso, sin embargo, Alejandro Sisniega encuadra la desaparición, y en ese momento posible secuestro, de Castilla como un incidente aislado, cuando estadísticamente el año 2017, en Puebla, se consideró el más violento en materia de feminicidios.

Resultados

Los resultados del análisis del discurso con base en los mecanismos de encuadre y las tablas aquí presentadas permiten inferir que en todo momento Cabify manejó un discurso reactivo, respondiendo solo mediante sus comunicados, y utilizando una línea informativa evasiva, tratando con ello de salirse de las acusaciones existentes por parte de la opinión pública sobre el involucramiento de la empresa en el caso. Cabify consideró los intereses propios más importantes que el contexto que se vivía por el asesinato de Mara Castilla y estableció una comunicación y postura deslindante y no solidaria.

También se observa que el discurso corporativo de Cabify tiene el objetivo de mantener el status quo de la empresa, sosteniendo su comunicación en relación con sus reglamentos y la calidad de sus recursos humanos. En algunos momentos de su discurso en redes, Cabify desvaloriza la importancia del caso o del contexto, teniendo como posible consecuencia la desconfianza y disminución de empatía por parte de sus públicos. Así mismo, las argumentaciones realizadas se pueden interpretar como una intención de normalizar la situación a pesar de las desapariciones e inseguridad existentes en el Estado, tratando de disminuir así la situación de crisis en la que estaban involucrados.

Cabify además trivializa de forma continua en su discurso, la situación en la que se encontraba a raíz del caso y menosprecia el contexto otorgándole mayor importancia a la publicidad y promociones de la empresa, mostrando intenciones de recuperar de manera rápida el servicio y a sus clientes a pesar del acontecimiento. Para sustentar su posición sobre el caso, así como sus acciones se apoyó de autoridades que reforzaban el peso de su comunicación, otorgándole legitimidad a sus argumentos pero con todo y ello no logró establecer comunicación

responsable ante la situación que atravesaban considerando el caso de Castilla como un incidente aislado. La situación de crisis vivida, hizo son duda que revisarán las medidas preventivas y de seguridad de la empresa respecto a los choferes de los taxis, sin embargo hay una clara muestra de que la problemática la interpretaron de manera aislada al contexto -Puebla es uno de los estados con mayor número de feminicidios-, por lo que su discurso fue frío y descontextualizado en referencia a los públicos.

En general a través del cruce de los encuadres se muestra que la comunicación de Cabify en todo momento fue poco detallada y descontextualizada, el discurso usado en Twitter, deja ver omisiones informativas y comunicación insensible, lejanas a lograr una comunicación responsable ante la crisis de reputación corporativa que enfrentó a causa del caso aquí expuesto.

Conclusiones

El discurso corporativo es un fenómeno que trasciende a las acciones de comunicación convencionales y que cada vez más es fragmentado y usado en las redes sociales; sin duda es el resultado del manejo de la vida institucional y cómo ésta se comunica; la suma de lo que hace y cómo responde ante situaciones de crisis que atraviesa.

Las organizaciones se deben a sus públicos y es a través de una comunicación responsable que se fortalecen los lazos con ellos. Un discurso, honesto y ético de la organización y sus voceros aunado a una estrategia integral de comunicación que se genera en conjunto con un discurso institucional responsable debe ser el *establisment* de comunicación de todas las organizaciones públicas o privadas, especialmente cuando de comunicar en situaciones de crisis se trata. Las organizacio-

nes conscientes de esta importancia serán cuidadosas de su comunicación a través de cualquier exposición pública y medio que la recoja, logrando a través de actividad continua, sostener una imagen favorable y una reputación no sólo corporativa sino mediática.

Es necesario que las organizaciones asuman cada vez más, un compromiso voluntario de comunicación responsable que se alinee a las necesidades de sus públicos pero que se ejerza también con sensibilidad al contexto mismo que la organización vive o atraviesa.

Cuando hay ausencia de comunicación responsable, como en este caso, los públicos se ven afectados por partida doble y la credibilidad de las organizaciones involucradas se ve mermada, cualquiera que sea giro, rompiendo así el vínculo de confianza con la sociedad. La comunicación responsable, desde esa mirada, aporta elementos de confiabilidad al discurso, logrando discursos veraces y oportunos. Es claro entonces que ser el vocero frente a un medio de comunicación y una audiencia y usar las redes sociales para transmitirlo, conlleva responsabilidad y ética, principios básicos del estatus quo social.

De ahí que lo que se comunica desde la organización debe atender a la urgente necesidad de informar en la medida, que los públicos se sientan atendidos y no trasgredidos por los intereses corporativos, logrando así mediatizar el discurso en apoyo a la imagen y reputación de la empresa. Las organizaciones cada vez más deben realizar un correcto uso de las palabras y medir su peso bajo el contexto que actúan, esto les permitirá una credibilidad más viable bajo el entorno en el que se desenvuelven ya que generar información poco fundamentada, sólo logra poner en entredicho la veracidad y la imagen de las organizaciones. Es función entonces de la comunicación organizacional, la comunicación de crisis y la comunicación responsable, seguir investigando y realizando análisis del

discurso en pro de lograr una comunicación más sana de las organizaciones e instituciones del orden público, por lo que, del planteamiento, análisis y buena práctica del discurso organizacional, se lograrán ambientes mediáticos más reales y confiables para nuestra sociedad.

Las tecnologías digitales y el trascendente desarrollo de tecnologías móviles, portátiles y táctiles, obliga también a las organizaciones a ser parte de las transformaciones del ecosistema mediático, que implica *per se* una planificada y estratégica comunicación, que especialmente enfrenta el desafío de la responsabilidad comunicativa ante cualquier público.

Referencias

- @Cabify_Mexico (2017, septiembre 15). Lamentamos profundamente el fallecimiento de Mara Fernanda. [Tweet]. Recuperado de https://twitter.com/cabify_mexico/status/908799695610351617?lang=es&fbclid=IwAR3qLuo2UamnrM9g5OcB6DbHeyN_yj-GEimKoWLxoOQpRgAbWWpUNUh3Csc
- Albero, G. (2014). Twitter, primavera valenciana y generación de noticias. *Revista Cuadernos de Información y Comunicación*, 253-259.
- Campos, F. (2008). Las redes sociales trastocan los medios de comunicación tradicionales. *Revista de Comunicación Social*, 278.
- Casaló, L., Flavián, C., & Guinalú, M. (2012). Redes sociales virtuales desarrolladas por organizaciones empresariales: antecedentes de la intención de participación del consumidor. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa (CEDE)*, 15(1), 1-52.
- Freire, F., García, F. & Salgueiro, M. (2010). Las empresas de comunicación ante la responsabilidad social corporativa. Comunicación y desarrollo en la era digital. Recuperado de <http://www.academia>.

- Gallardo, B. & Enguix, S. (2016). *Pseudopolítica: el discurso político en las redes sociales*. Valencia: Universitat de València .
- Hernández-Flores, H. G. (2017, janeiro 4). De la Comunicación Institucional a la Responsable, un beneficio auténtico para las organizaciones [Blog]. Recuperado de <http://www.observearse.com/2018/01/04/comunicacion-institucional-responsable-beneficio-organizaciones/>
- Julca, B. & Fava, M. (2010). Estrategias de comunicación institucional en organizaciones agroindustriales: caso UNICA. *Visión Gerencial*, (2), 332-347.
- Miranda Ubilla, H. & Guzmán Munita, M. (2011). Análisis pragmático de las máximas griceanas. *Literatura y Lingüística. Literatura y Lingüística*, (26), 229-246 Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/lyl/n26/art14.pdf>
- Mumby, D. & Clair, R. (2000). El discurso en las organizaciones. En T. van Dijk (Org.), *El discurso como interacción social*, (pp. 263-297). Barcelona: Gedisa.
- Ocampo, C., Gonzales Miranda, D., & Gentilin, M. (2016). El discurso en el estudio de las organizaciones. Una revisión de la literatura. *Cuadernos de gestión*, 16(1).
- Orjuela Córdoba, S. (2011). La comunicación en la gestión de la responsabilidad social empresarial. *Correspondencias y Análisis*, (1), 139 - 156.

Prego, G. (1998) Algunas consideraciones sobre el discurso institucional. *Interlingüística*, (9), 265-268. Recuperado de <http://www.Dialnet-AlgunasConsideracionesSobreElDiscursoInstitucional-897083.pdf>

Rodrich, R. (2012). Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. *Revista de Comunicación*, 11, 212-234. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4508714.pdf>

Sumarse (2015). Guía de Comunicación Responsable. Recuperado de http://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/biblioteca/pdf/1428353364_SUMARSE_-_Guiia_de_Comunicacioin.pdf

La Narrativa Transmedia en la Comunicación Organizacional

Luis Farinango

El internet y los dispositivos digitales han cambiado radicalmente la cultura actual. Aquellas rupturas se observan claramente en campos como: la economía, la educación, el comercio, y, por supuesto, en la gestión de la comunicación en las organizaciones.

La organización se ha visto obligada en entender y generar procesos para una mejor relación con los públicos. En un inicio las instituciones o empresas comenzaron a realizar sus propios contenidos comunicacionales para sus públicos de interés. Es decir, dejaron en segundo plano aquella necesidad de cobertura y de difusión a través de los medios masivos de comunicación para llegar a sus *stakeholders*.

En la actualidad, incluso la organización productora de su propia comunicación, más directa, es considerada unidireccional; pero el mismo contexto va provocando un estilo de comunicación con mayor participación e interacción con sus públicos de interés.

En ese contexto, se propone a la narrativa transmedia como alternativa metodológica para planificar y concretar los procesos de comunicación en la organización que sea capaz de adaptarse a la necesidad actual de las empresas o instituciones. En ese sentido, crear relatos o historias, sacar provecho de las nuevas tecnologías, involucrar al público para su

participación provocaría una comunicación mucho más significativa y de alto impacto para este contexto hiperconectado.

El objetivo de este trabajo académico es realizar una exploración sobre la relación entre la narrativa transmedia y la comunicación organizacional, sus posibles aplicaciones e identificar investigaciones realizadas hasta el momento.

La metodología que se utilizó fue la revisión bibliográfica en la base de datos de *Scientific Electronic Library Online* (Scielo), principalmente, y aquellos artículos que aparecieron en google académico con las palabras claves: comunicación organizacional y narrativa transmedia, narrativa digital y comunicación organizacional. Los documentos que se consideraron fueron aquellos fechados desde el 2008 hasta el 2018 (10 años).

Narrativas Transmedia o Transmedia Storytelling

El desarrollo acelerado de las tecnologías provoca que el internet sea el nuevo medio por donde circulan contenidos. Los medios digitales posibilitan y amplifican la capacidad de narrar de las personas o las instituciones. Proyectos de narrativas transmedia nativos (NT en adelante) son realizadas por personas que sepan utilizar cierta dominio o perfección de una plataforma o una red social. Así los usuarios son cada vez más activos con diferentes temas de su interés. ¿La organización está preparada para gestionar todo este cambio?

El tema de las NT no es algo nuevo, solo que el perfeccionamiento acelerado de del internet y la miniaturización de los dispositivos digitales ha dado paso a la visibilización y la urgencia de estudiar estas nuevas narrativas, plataformas y dispositivos. En otros sectores de la

comunicación como: publicidad, periodismo y la educomunicación han sabido aprovechar de la mejor forma.

El concepto de NT fue introducido por Marsha Kinder en 1992, pero fue Henry Jenkins quien popularizó el concepto en el año 2003. Jenkins menciona que las NT “son historias contadas a través de múltiples medios. En la actualidad, las historias más significativas tienden a fluir a través de múltiples plataformas mediáticas” (Jenkins como citado en Scolari, 2013, p. 24). Otra definición, según Scolari (2013), investigador argentino, la NT es: “a la expansión del relato a través de varios medios” y “la colaboración de los usuarios en ese proceso expansivo”.

Henry Jenkins, se concentró más analizar producción de ficción, además añade que la NT:

[...] es el arte de crear mundos. Para experimentar plenamente cualquier mundo de ficción, los consumidores deben asumir el papel de cazadores y recolectores, persiguiendo fragmentos de la historia a través de los canales mediáticos, intercambiando impresiones con los demás mediante grupos de discusión virtual, y colaborando para garantizar que todo aquel que invierta tiempo y esfuerzo logre una experiencia de entretenimiento más rica (Jenkins, 2008, p. 31).

Anahí Lovato (2017, p. 170), investigadora argentina, sostiene que:

En transmedia storytelling, cada medio es convocado a hacer lo que sabe hacer mejor. La narrativa puede tener múltiples puertas de entrada y el usuario tiene el derecho de elegir libremente qué consumir. Este universo incluye remisiones entre plataformas, sincronización de una trama narrativa y diferentes experiencias posibles de usuario.

El fluir de las narrativas por diversas plataformas es consecuencia, de lo Jenkins denomina, la convergencia mediática. Es decir, los medios de comunicación tradicionales y digitales se complementan. Los medios digitales no han asesinado a los anteriores sino sirven de complemento

y convergen. Para Jenkins “hemos entrado en una nueva era de convergencia de medios que vuelve inevitable el flujo de contenidos a través de múltiples canales” (Jenkins como citado en Scolari, 2013, p. 23).

Asimismo, Lovato expresa que la expansión de la narrativa transmedia “puede combinar perfectamente elementos del mundo narrativo que transcurran on y offline” (2017, p. 170). Esto significa que las narraciones se cruzan, alimentan y se comparten a través de las nuevas plataformas y dispositivos, pero también con los medios tradicionales y espacios físicos del mundo real.

Irigaray dice que las NT “se trata de un nuevo sistema estético, narrativo y tecnológico personalizado, que pone en contacto obras diferentes, imbricadas y accesibles desde diferentes puntos de la historia” (2017, p. 130). Añade que “cada pieza conlleva una mediatización diferente, expone formas de recepción distintas y modelos de apropiación diversos, permitiendo transformación de la obra original en obras derivadas” (Irigaray, 2017, p. 130).

Irigaray (2017, p. 130) expresa que “el relato expandido depende fundamentalmente de la colaboración activa de los participantes”. “Cada medio hace un aporte a la construcción del mundo narrativo; evidentemente, las aportaciones de cada medio o plataforma de comunicación difieren entre sí” (Scolari, 2013, p. 24). Es decir, no es contar la misma historia en diferentes medios (eso se trataría de una adaptación o multiplataforma), sino es sacar al máximo las virtudes del: texto, sonido, imagen, tacto y gusto.

De la misma, forma Raúl Rodríguez menciona cada medio o soporte debe direccionar “un texto que ofrece algo nuevo narrativamente hablando, de manera que el conjunto de la narración al tiempo se enriquece y se problematiza por ese aporte, y la “vecindad” intertextual

que ayuda a construir se hace narrativamente más densa y más compleja” (2015, p. 25). El autor menciona que cada uno de los textos que se entregan de forma independiente debe provocar en el usuario una experiencia completa y autónoma (Rodríguez-Ferrándiz, 2013; Costa Sánchez, 2013).

Asimismo, Irigaray dice que:

El transmedia storytelling necesita que los actores participantes estén dispuestos a interactuar y formar parte de la trama, que tengan un pleno compromiso con la narración, ser <<ciudadanos>> que habiten y recorran las historias que no sólo se desarrollan en escenarios virtuales, sino también en el territorio real (2017, p. 131).

Se remarca la idea anterior con las expresiones de Costa Sánchez, quien dice que “las historias dejan de ser contadas para ser escuchadas. Ya no ofrecen relatos, sino mundos y experiencias, donde todos tienen la opción de participar en calidad de co-creadores. Todos cuentan y todos (se) escuchan” (2013, p. 562).

En la experiencia narrativa que se ofrece al usuario debe ser atractiva para su inmersión. Debe mostrar un diseño pensado en nivel de participación deseado. “Los jóvenes consumidores se han vuelto cazadores y recolectores de información, les gusta sumergirse en las historias, reconstruir el pasado de los personajes y conectarlos con otros textos dentro de la misma franquicia” (Scolari, 2013, p. 24).

Esta participación dentro del mundo narrativo dependerá mucho de la valoración y la gratificación que se haga de los elementos encontrados. El nivel de participación, como decía Diego Levis (1997), será en la medida que el usuario se sienta con la posibilidad de transformar el mensaje con su aporte. “Dicho nivel de inmersión en la historia es el desencadenante a su vez del fenómeno fan” (Costa Sánchez, 2013, p. 563).

Según explica Jones (2002), este tipo de narrativas se caracterizan por su invitación a la inmersión y la interactividad, de modo que son construidas no como textos para ser leídos, sino como cosmologías para experimentar con ellas e interactuar de modo imaginativo (en Costa Sánchez, 2013, p. 563).

Como se ha observado hasta el momento a través de las definiciones y algunas características citadas por autores se identifican dos ámbitos de estudios claramente delimitados respecto a la narrativa transmedia. El primer ámbito hace referencia a las reflexiones sobre el diseño y la producción, que encierra elementos como: la narrativa, dispositivos, marketing y estrategia de negocios. El segundo aspecto a considerar son las nuevas formas de recepción o apropiación, creando fenómenos como: los prosumidores, los fans y los jugadores (Lugo, 2016).

Scolari (2013) advierte que no hay que confundir las NT como una simple adaptación de un producto a otro. La característica principal de la adaptación es que se cuenta la misma historia en el soporte A y el soporte B. Cada medio añade o suprime el contenido para que la experiencia del usuario sea diferente y positiva. Scolari dice que “cuando se hace referencia a las NT no estamos hablando de una adaptación de un lenguaje a otro (por ejemplo del libro al cine), sino de una estrategia que va mucho más allá y desarrolla un mundo narrativo que abarca diferentes medios y lenguajes (2013, p. 25).

Para complementar la idea anterior, Jenkins dice que “una historia puede ser traducida en un largometraje, expandirse por televisión, novelas y comics, y este mundo puede ser explorado y vivido a través de un videojuego” (Jenkins como citado en Scolari, 2013, p. 24). Las historias fluyen por diversos medios, y este movimiento no se queda ahí. Vuelve a fluir gracias a la participación activa del usuario. Asimismo, las NT no se enmarcan en un tiempo delimitado, el relato puede ir

creciendo en su tamaño mientras haya usuarios o fans que vuelvan a hablar de ello.

Toda esta producción de mundos narrativos “será primordial pensar, también, en formatos narrativos breves que puedan adaptarse a las micropausas o burbujas de ocio que inundan nuestras actividades diarias” (Irigaray, 2017, p.142). Y sobre todo hay que “atender a las características del dispositivo y los hábitos de consumo de los <<ciudadanos>> son condiciones indispensables para la producción de narrativas adaptadas” (Irigaray, 2017, p. 142).

Dentro de las organizaciones, cualquiera sea su naturaleza y propiedad, las narrativas transmedia proponen ser una alternativa para la creación de contenidos e interacción. Octavio Islas habla desde el terreno de la publicidad y las marcas, el autor menciona que la saturación de la publicidad tradicional ha facilitado mucho el proceso de migración hacia una comunicación mucho más bidireccional, creando un diálogo con el usuario al expandir la historia o la narración. “Contar una historia alrededor de una empresa de manera fragmentada, utilizando diferentes canales, es la manera más eficiente no sólo captar la atención del espectador sino también de conseguir que expanda la frontera de la interactividad” (Islas, 2017, p. 110).

Islas, explica que la empresa u organización comercial busca nuevas formas de comunicarse porque existe una sobresaturación de información (infoxicación según el autor), lo que provoca el rechazo de ese intento de comunicación tradicional. Para el autor estas nuevas formas de contar historias favorecen a las marcas que ofrecen al cliente experiencias de entretenimiento coordinadas, unificadas y planificadas. Por esa razón, el autor expresa que es necesario una planificación estratégica de la narrativa transmedia. “Entonces, desde la planificación de la

estrategia se debe considerar los canales que serán utilizados así como el recorrido que deberán realizar el usuario desde principio hasta el final” (Islas, 2017, p. 111).

Lugo (2016) expresa que las NT no solo se dedican al ámbito de la ficción con propósitos comerciales, también pueden aplicarse a campos más serios (no ficción) como: el documental, el periodismo, publicidad, cultura, la educación, y por supuesto, en la organización.

Sin embargo, luego de revisar todo lo dicho por los diferentes autores, hay un punto que llama la atención de la propuesta de Lugo. La autora expone la idea de crear mundos narrativos donde convivan pequeñas historias paralelas que finalmente podrían llegar a unirse. “Uno de los cambios importantes en las tendencias de los estudios sobre NT es observar al diseño narrativo desde la construcción de mundos en lugar de historias” (Lugo, 2016, p. 33).

Inclinarse por la idea de mundos narrativos ayudará, en primer lugar, a que los productores transmedia miren de forma estratégica todo el conjunto de historias que puedan existir. En segundo lugar, un mundo narrativo es más atractivo para que los usuarios o receptores puede implicarse de mejor forma en la expansión de la narrativa y quedarse con la sensación que la historia aún continua y evoluciona.

Las Narrativas Transmedia en la Comunicación Organizacional

Como se ha evidenciado las narrativas transmedia están siendo utilizadas con todo éxito en sector de la publicidad, el periodismo, el marketing y en el campo audiovisual. Ahora la pregunta obligatoria para esta investigación es: ¿su aplicación es posible en el sector de la comunicación organizacional? ¿Hay casos de estudio relevantes respecto a este tema? ¿Cuáles son las propuestas que ofrece la literatura

especializada? Para una mejor para una mejor comprensión a las preguntas planteadas se hará en dos momentos: en primera instancia sobre las relaciones entre la narración y organización; y en segundo lugar, la narración transmedia y la comunicación organizacional.

Un primer acercamiento respecto a la relación entre organización y las historias son las publicaciones de Christian Salmon. Sus reflexiones críticas se concentran en grandes marcas reconocidas a nivel mundial. Si bien hay una posición muy favorable sobre la capacidad de las historias, su crítica se enfoca en cómo las grandes marcas han transformado al relato en un instrumento de manipulación. En 2006, la consultora Lori L. Silverman mencionaba que “la NASA, Verizon, Nike y Lands End consideran que el storytelling es el enfoque más eficaz en los negocios hoy en día” (Salmon, 2016, p. 34). Así, el storytelling en los negocios “se considera indispensable para los responsables de tomar las decisiones, ya ejerzan en política, economía, nuevas tecnologías, universidades o diplomacia” (Salmon, 2016, p. 34).

Salmon afirma que las organizaciones que producen bienes o servicios no les bastan con ofrecer estilos de vida o modos de conducta, al contrario, hay que ofrecer universos narrativos coherentes y con sentido de pertenencia. Christian Budtz explica que “las marcas deben constituirse a partir de una historia, una historia honesta, auténtica y que apele a los valores personales del consumidor...” (Salmon, 2016, p. 58).

Para Dittus y Vásquez (2016, pp. 140-141) “la adopción de la técnica de contar historias para potenciar las organizaciones va más allá de una simple promoción de marcas. Incluye una visión de mundo, pues proyecta la dinámica conversacional a toda la sociedad”. A todo esto, los autores lo denominan sistemas de narraciones. De esta forma, “este ‘giro narrativo’ asociado al estudio del *management* generó una toma

de conciencia sencilla: las organizaciones son microcosmos donde se producen y circulan muchas narraciones, desde las huelgas hasta las maquinaciones para acceder a mejores sueldos” (Dittus & Vásquez, 2016, pp. 140-141).

Uno de los referentes en el tema de organización y narrativas es David M. Borge. El autor considera que las organizaciones están compuestas por diversas narrativas en constante mutación que provocan mensajes hacia el interior y exterior, y estos relatos pueden provocar cohesión o fragmentación en una organización (Salmón, 2014). De esta manera, el relato organizacional, al interiorizarse, es un instrumento de cohesión y control (Dittus & Vásquez, 2016) para que los integrantes vayan en la búsqueda de los mismos objetivos. Pero desde el otro lado, los diversos relatos que se construyen al interior de la organización pueden poner en jaque al relato oficial.

Otro experto en materia en los estudios de la organización e historias es Yannies Gabriel. Este autor considera que los relatos son parte esencial en la vida de las organizaciones (en Fontán, 2016, p. 216). Las historias en las organizaciones, “además de ser altamente pedagógicos, fomentan la cohesión de grupo, ya que una organización que comparte narraciones tiene más posibilidades de vivir y de trabajar en armonía” (Dittus & Vásquez, 2016, p. 140). A todo este proceso Boje lo denomina *storytelling organization* (Dittus & Vásquez, 2016).

Cess B. M van Riel dice que “la comunicación será más efectiva si la organización trabaja a partir de una historia, un relato corporativo que se convierta en la fuente de inspiración para todos los programas de comunicación, tanto internos como externos” (Fontán, 2016, p. 138).

Lo poderoso de los relatos o las historias dentro de las organizaciones son las capacidades de cohesión y sentimientos de pertenencia entre

un grupo humano (Fontán, 2016; Dittus & Vásquez, 2016), aquello a larga provoca universos de sentido de la organización que ayudarán su definición. “Las historias y las conversaciones que se tejen a través de sus relatos crean significados para todos los miembros de una misma organización, definiendo valores e identidad” (Dittus & Vásquez, 2016, p. 140). Con todo lo mencionado se hace una clara relación a la construcción de la identidad organizacional.

Algunas funciones, según Dittus y Vásquez (2016, p. 141), que cumplen las historias dentro de la organización son:

- Coordinación de acciones
- Control de deseos y expectativas
- Definición de mandos y obediencias
- Evaluaciones y sanciones
- Contestación y emancipación
- Innovación y cambio

Para Denning, citado por Fontán (2016), al interior de la organización se pueden desarrollar los siguientes relatos:

- Historias que llaman a la acción [Springboard stories]
- Historias que comunican quiénes somos [Identity stories]
- Historias sobre quién es la compañía y de dónde viene [Corporate Identity and Brand stories]
- Historias que transmiten y promulgan valores [Value stories]
- Historia sobre colaboraciones [Community – building stories]

- Historia sobre temas políticos o asuntos de interés general [Political stories]
- Historias que permiten compartir conocimiento [Tacit Knowledge stories]
- Historias sobre el futuro y el largo plazo [Inspirational and visión stories]

Otra propuesta, muy a tono con el anterior listado, sobre las tipologías de historias para generar empoderamiento en los grupos de interés la ofrece Annete Simmons (en Fontán, 2016, p.217-218):

- Historias sobre quién soy [Who I am stories]
- Historias sobre por qué estoy aquí [Why I am here stories]
- Historias sobre la visión corporativa [The visión story]
- Historias para enseñar o compartir conocimiento [Teaching stories]
- Historias sobre los valores corporativos [Values-in-Action stories]
- Historias relevantes para tu audiencia [I know what you are thinking stories]

Simmons (2009) expresa que:

[...] las historias más poderosas son aquellas que hablan del ámbito personal o de las cosas que realmente han pasado a lo largo de tu trayectoria, y que las organizaciones pueden utilizar estas mismas premisas a la hora de relacionarse con sus grupos de interés para conseguir generar adhesiones y establecer fuertes vínculos emocionales (Fontán, 2016, p. 218).

La organización o la empresa ya no necesitan exclusivamente de la mediación de los medios de comunicación tradicionales, como en antaño sucedía, para informar a sus diferentes públicos. Ahora las organizaciones son productoras y difusoras de comunicación con sus públicos. Cada vez más se toma consciencia de la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones y se consolidan los departamentos de comunicación con profesionales que han pasado por una formación universitaria. Como afirman Dittus y Vásquez (2016, p. 140) “la comunicación estratégica entiende que somos narradores que se alimentan de narraciones”. Y como dice Fontán (2016, p 244) “las organizaciones tienen la oportunidad de adoptar estas estructuras narrativas en sus modelos de comunicación corporativa en aras de establecer conexiones más fuertes y duraderas con sus distintas audiencias”.

Las reflexiones de Salmon sobre las historias y las organizaciones se enfocan en una tipología comercial de las marcas para una mayor dinámica de consumo. En cambio, las reflexiones de Dittus y Vásquez (2016) analizan el relato a un nivel sistémico, donde el relato se vuelve en un instrumento para provocar procesos de identidad y constitución de la organización. Los autores consideran que la <<conversación>> es el principal proceso y recurso que consolida a las organizaciones. Si se entiende que la conversación es un acto comunicativo, se debería decir que “sin comunicación, no hay distinción, no hay constitución” (Dittus & Vásquez, 2016, p. 144).

¿Cuáles son las propuestas que ofrece la literatura especializada para la creación de relatos en la organización pero pensado en un ambiente hiperconectado?

Uno de los trabajos más actuales sobre la necesidad de modelo de construcción de relatos para la comunicación organizacional es desa-

rrollado por Clara Fontán, doctora por la Universidad Complutense de Madrid. Su tesis denominada: *Propuesta de modelo para la construcción de la estrategia narrativa corporativa*, explica la nueva dinámica de la comunicación, y sobre todo, las nuevas narrativas que surgen entorno a la organización. La propuesta de la autora, a más de su fundamentación teórica, ofrece pautas y guías metodológicas para el diseño de relatos para las organizaciones considerando elementos como: la construcción del mensaje, identificación de nuevos formatos narrativos, proceso de alineamiento de discurso, consideración de creencias y valores, construcción de relatos, la distribución de contenido con los públicos, y la reflexión de conexiones emocionales con los grupos de interés que posee la organización (Fontán, 2016).

Fontán (2016) menciona que sobre el relato, a secas, se puede decir poco o nada porque no se está inventando nada nuevo, y que la premisa fundamental será siempre cómo crear relatos que atrapen la atención. En la actualidad los distintos tipos de narrativa (multimedia, crossmedia o transmedia) “lo novedoso es la necesidad que tienen las organizaciones de analizar en profundidad estas disciplinas para adaptar dichas técnicas a la construcción y transmisión de sus mensajes corporativos” (Fontán, 2016, p. 177).

Por la razones mencionadas “las organizaciones tienen, por tanto, que aprender a crear relatos de marca si quieren diferenciarse y garantizar su supervivencia a largo plazo” (Fontán, 2016, p.179). A esto afirmación se podría añadir que las organizaciones aprender a crear relatos y saber por dónde difundir y distribuirlos con el objetivo de conectar con sus diversos *stakeholders*.

Fontán (2016) realiza un recorrido por la teoría narratológica para ubicar la explicación del relato en el marco de las organizaciones o em-

presas. Un punto de partida es la Poética de Aristóteles, una estructura de tres actos: principio, medio y final. “En definitiva, tanto en televisión, cine o teatro, siempre se mantiene la estructura en tres actos como eje para centrar la historia y hacerla avanzar”(Seger como citado en Fontán, 2016, p. 179).



Imagen 1. Estructura de tres actos de Aristóteles. (Silisque Adrián)

Las reflexiones de Fontán hacen hincapié que el tema del relato o las narrativas organizacionales no solo deben quedar en las manos de la organización. Estudios sostienen (Ind, Iglesias & Schultz, 2013) que cada vez es más importante generar estrategias y acciones de co-creación para construir conversaciones entre empresa y grupos de interés enfocado en temas de interés común (Fontán, 2016). Así la tecnología ofrece la posibilidad de pensar en modelos de comunicación mucho más bidireccionales.

Los gestores de marca deben, por tanto, generar estos espacios para potenciar la creatividad y conseguir mejores resultados empresariales. La escucha activa, el feedback continuado, el no control del espacio

por parte de la organización, el impulso de un ambiente abierto y flexible que genere confianza y permita a los participantes sentirse parte y moverse con libertad y de forma autónoma, son algunas de las características que deben potenciarse para conseguir comunidades de marca realmente eficaces (Ind et al., como citado en Fontán, 2016, p. 211).

A modo de ejemplo, las acciones realizadas por Nutella y Coca-Cola representan la voluntad de incorporar a sus clientes y públicos en la narrativa de la empresa. La primera implicó a los usuarios a realizar etiquetas personalizadas, y por lado, Coca-Cola permitía colocar nombres en las latas y botellas de gaseosas (Molina como citado en Fontán, 2017).

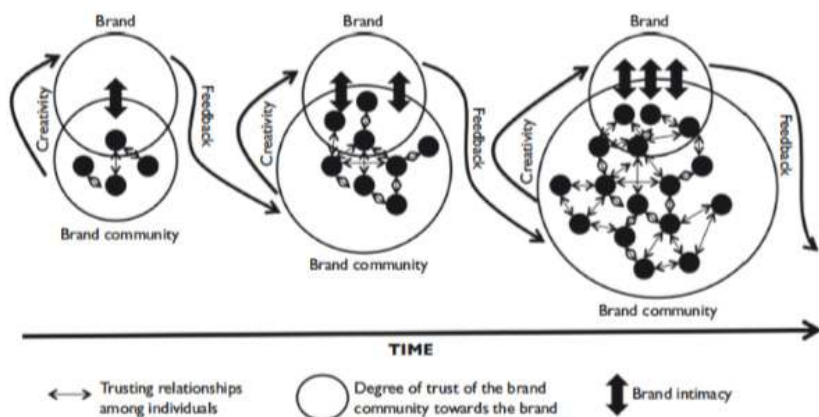


Imagen 2. Emergencia y resultados de la participación en comunidades de marca. (Fontán, 2016)

Así el contexto obliga que la marca-organización debe crear espacios (físicos y digitales) para construir relaciones fuertes y con visión a largo plazo. Ahora no solo basta la visibilidad sino los compromisos que se asumen con cada uno de los públicos que la organización tiene relación.

Salmon (2016, p. 55) al respecto dice:

[...] la marca debe volver a encontrar la identidad fuerte y coherente que hable tanto a los consumidores como a los colaboradores de la empresa – empleados, accionistas, proveedores, inversores – y condense en un relato coherente todos los elementos constitutivos de la empresa: su historia, la naturaleza de los productos que fabrica, la calidad de servicio a la clientela, las relaciones laborales, la relación con el medio ambiente...

Hasta aquí queda claro la importancia y las críticas del relato dentro de las organizaciones. Ahora, las preguntas que surgen son ¿cuánto de estas prácticas se pueden considerar transmediáticas? O como dice Salmon (2016) cuando las historias pasan a la web ¿los usuarios se transforman en storytellers o pasan a ser propagadores de relatos?

Existen varios estudios que hacen referencia al estudio de la narrativa transmedia y la comunicación organizacional, pero se tratan de ejercicios de reflexión, casos de estudio, hasta ahora, muy separados (pues ningún estudio hace referencia entre ellas).

Los trabajos que se harán referencia son: *reflexiones sobre narrativas transmedia y comunicación integral* (Patricio de Melo Cardos & Gallo, 2014), *NT y comunicación y ONG* (Martínez Valero, 2016), *las NT y Empresas de Moda*¹ (Villena, 2014); y *NT como aliada de la comunicación corporativa* (Costa Sánchez, 2014).

Una primera reflexión que se pone a consideración es la realizada Patricio de Melo Cardos y Gallo (2014). En este escrito se sostiene que

1 Si bien el trabajo de Villena hace mención a los conceptos de narrativas transmedia y comunicación empresarial, en el interior de su trabajo se observa que para el autor el tipo de comunicación que desea analizar es solo en el ámbito publicitario. Así no se trataría de comunicación en la organizaciones sino de comunicación publicitaria.

“la comunicación integrada, aliada a la narrativa transmedia, propicia una visión sistémica de la relación bidireccional marca-consumidor a todos los niveles e instancias” (p. 158). Asimismo, la comunicación integrada “está basada en redes horizontales de comunicación interactiva que, generalmente, son difíciles de controlar por parte de los gobiernos o de las empresas. [...] se percibe que a través de Internet se tiene una estructura más abierta, libre y colaborativa” (Patricio de Melo Cardos & Gallo, 2014, p. 158).

En ese sentido las autoras dicen que:

[...] posicionamos la narrativa transmedia como el elemento que interconecta las partes del sistema comunicacional en un universo a ser explorado por individuos consumidores de la marca, sean ellos gestores, funcionarios, subcontratados, clientes y potenciales clientes, renovando la marca continuamente (Patricio de Melo Cardos & Gallo, 2014, p. 159).

El estudio de Villena menciona que “solo incluyendo la narrativa *transmedia* en nuestra estrategia de comunicación lograremos alcanzar los objetivos planteados y lograr la eficacia a la hora de relacionarnos con nuestros *stakeholders*” (2014, p. 16). Un trabajo planificado a través de la diversidad de medios ayudará a seguir transmitiendo la identidad y los valores de la marca. “Con una marca sólida, una organización expande su actuación en el mercado y combate más fuertemente la competencia y las adversidades del mercado” (Patricio de Melo Cardos & Gallo, 2014, p.159).

La narrativa transmedia promueve “relaciones profundas con sus *stakeholders*, posicionar la firma y comunicar valores. Además de adoptar credibilidad, legitima la marca” (Villena, 2014, pp. 18-19).

Como se puede comprobar, la industria de la moda ha apostado fuertemente por las nuevas formas de publicidad para llegar a los consumidores potenciales por medio de los relatos que alientan la participación de los mismos en un discurso narrativo compartido (Villena, 2014, p. 18).

Martínez Valero, desde el ámbito de la ONG y comunicación, explica que “las narrativas transmedia se abren ante las organizaciones sociales como un camino al que aventurarse por primera vez” (Martínez Valero, 2016, p. 36). La autora considera que “dentro de los departamentos de comunicación deberán actualizar sus conocimiento sobre el nuevo entorno móvil, evitar la falta de planificación previa a la hora de desarrollar las extensiones transmedia...” (Martínez Valero, 2016, p. 36).

Martínez Valero rescata las palabras de la agencia de publicidad Materia Gris sobre la relación entre narrativas transmedia y organizaciones no gubernamentales:

Detrás de cada una de estas organizaciones hay siempre una historia apasionante que contar [...] Situar a esas historias en el centro de las estrategias de comunicación de este tipo de organizaciones es hoy la clave para provocar cambios que ellas propugnan y tanto necesita nuestra sociedad (Martínez Valero, 2016, p. 42).

Para finalizar este acápite, algunos datos relevantes que se pueden destacar de las reflexiones que se hizo revisión sobre narrativas transmedia y comunicación organizacional son:

- Existe consciencia del cambio de paradigma de la comunicación como consecuencia de la tecnología digital y cómo esto afecta al campo profesional y las funciones y características de los directivos o ejecutivos de comunicación (Costa Sánchez, 2014).

- Hay casos de experimentación y análisis sobre narrativas transmedia y comunicación organizacional donde se observa que la utilización de los canales oficiales de la organización y la creación de contenidos propios generan expectativa y curiosidad en los públicos o stakeholders (Martínez Valero, 2014).
- La mayoría de los casos el punto más débil es la interacción y generación de experiencias positivas. Lo que evidencia que a todo este proceso no se puede considerar transmediático (Villena, 2014; Martínez Valero, 2016).

Reflexiones Finales

Las organizaciones están transitando a diferentes ritmos en el terreno digital. Enfocado en la comunicación que ofrece la empresa a sus diferentes públicos se evidencia que hay una gran tendencia a crear páginas, cuentas en redes sociales y la producción de contenidos digitales. De esta forma, la organización intenta establecer mejores niveles de participación, interacción y conversación.

Dentro de este contexto algunas interrogantes a resolver son: ¿la creación de contenidos y la apertura de plataformas o redes sociales responden a un criterio estratégico? ¿Se podría afirmar que la comunicación organizacional de las empresas o instituciones son transmediáticas? La importancia del relato dentro de las organizaciones queda bastante clara, pero no así sus características transmediáticas a pesar de su presencia en la red.

Se ha revisado algunos estudios sobre la narrativa transmedia aplicada en la gestión de la comunicación. Pero se evidencia, en estos pocos estudios, que hay la utilización de diversos recursos digitales pero

sin ningún tipo de planificación respecto a la participación, interacción, experiencias o conversación con sus *stakeholders*.

Finalmente, se evidencian líneas de investigación que deberían enfocarse en los procesos transmediáticos en las diversas facetas de la comunicación organizacional.

Referencias

- Costa Sánchez, C. (2014). Transmedia stroytelling, an ally of Corporate Communication: #Dropped by Heineken case study. *Comunicación y Sociedad*, 27(3), 127-150.
- Dittus, R., & Vásquez, C. (2016). Abriendo la autopoiesis: implicancias para el estudio de la comunicación organizacional. *Cinta Moebio*, (56), 136-146.
- Fontán, C. (2016). *Propuesta de modelo para la construcción de la estrategia de narrativa corporativa* (Tesis de doctorado). Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Irigaray, F. (2017). El documental en las narrativas tranasmedia y la territorialidad expandida. En R. Aparici, & D. García (Orgs.), *¡Sonríe,te están puntuando! Narrativa digital interactiva en la era de Black Mirror* (pp. 129-144). España: Gedisa.
- Islas, O. (2017). Marshall McLuhan y la publicidad transmediática. En F. Irigaray, & D. Renó, *Transmediaciones* (pp. 93-119). Buenos Aires: La Crujía.
- Jenkins, H. (2008). *Convergence Culture*. España: Paidós.

- Lovato, A. (2017). Guión y diseño de contenidos para postconvergencia. En F. Irigaray, & D. García, *¡Sonrié, te están puntuando! Narrativa digital interactiva en la era del Black Mirror* (pp. 165-182). España: Gedisa.
- Lugo, N. (2016). *Relato Digital. Continuidad y rompimiento de la narrativa*. México: Editorial Digital Tecnológico de Monterrey.
- Martínez Valero, L. (2016). Narrativas Transmedia en la comunicación de las ONG. *Fonseca Journal of Communication*, (13), 33-54.
- Patricio de Melo Cardos, A. & Gallo, P. (2014). La comunicación integrada y la narrativa transmedia. *Revista De La Asociación EspañOla De InvestigacióN De La ComunicacióN*, 1(1), 112-116. Recuperado de <http://www.revistaeic.eu/index.php/raeic/article/view/9>
- Salmon, C. (2016). *Storytelling*. España: Península Atalaya.
- Scolari, C. (2013). *Narrativas Transmedia*. España: Deusto.
- Villena, E. (2014). La narrativa transmedia en el modelo de comunicación de las empresas de moda internacionales: un estudio de caso. *Communication Paper - Media Literacy & Gender Studies*, (4), 15-21.

Comunicación Digital en la Administración Local de Galicia-Norte de Portugal. Relaciones Públicas al Servicio del Ciudadano

Xabier Martínez-Rolán
Teresa Piñeiro-Otero

La popularización de las redes sociales ha generado un cambio disruptivo en la manera en la que se comunican las personas entre ellas y entre las empresas e instituciones. En este nuevo escenario comunicativo, y en aras de una Administración más abierta, la transparencia política adquiere una nueva dimensión. Como vieja demanda de la ciudadanía - y gracias a la penetración de Internet y el desarrollo de la Web 2.0 y el impacto de las redes sociales en la sociedad- el Gobierno Electrónico suma a la transparencia en la gestión de los recursos públicos una nueva concepción de las relaciones públicas que ha de traducirse en más y mejor gestión de la comunicación con sus diferentes públicos.

El Gobierno Electrónico persigue como principal objetivo la transparencia, un elemento clave de la nueva relación entre gobierno y sociedad (Castells, 2000). Y, si bien la transparencia ha constituido una demanda social desde la década de los 70, no ha sido hasta el momento actual cuando se ha materializado como resultado de la convergencia entre agendas política, mediática y ciudadana (Manfredi, 2014).

Al margen del potencial que ofrece la interactividad y bidireccionalidad de los medios sociales, la presencia de los gobiernos locales

en redes sociales de uso masivo como Facebook o Twitter es una gran oportunidad desde la perspectiva del acceso a la información. De esta manera, las redes sociales proponen una nueva definición de las relaciones públicas entre Administración y ciudadanía. Por ello, estas plataformas constituyen uno de los principales indicadores para valorar la transparencia municipal y la salud de la comunicación estratégica de la Administración más próxima al ciudadano.

Precisamente la definición más extendida de transparencia es la de *accountability* o rendición de cuentas. Sáez y Lebrero (2011) señalan la transparencia como un deber de los poderes públicos para dar cuenta de sus actos y explicar la toma de decisiones de forma motivada.

Esta concepción de transparencia como *accountability* va a estar presente en una gran parte de las definiciones, si bien en el contexto de la Sociedad del Conocimiento la transparencia no debería limitarse a la rendición de cuentas. En este sentido, autores como Alonso y García-García (2014) consideran que la transparencia debería entenderse como una forma de promover la participación ciudadana en el ejercicio de la función pública cuestión que exige una revisión profunda de la relación entre gobernantes y gobernados, lo que da cabida a la introducción estratégica de las relaciones públicas en la concepción de la noción de la transparencia.

Esta visión amplia e integradora de la transparencia ha llevado a Vázquez y Cordero (2007) a considerarla uno de los principales valores sobre el que se sustenta la Responsabilidad Social de las entidades.

En el marco de la *Era del Acceso*, administración y ciudadanía pueden entablar una relación que trasciende los momentos de interacción “clásicos”, como períodos electorales, para establecer un diálogo continuo. En dicha interacción los usuarios pueden asumir un papel más activo en diversos ámbitos, otrora vedados, que va a proyectarse en un

mayor interés por los procesos de las Administraciones públicas y en la demanda de mayor información sobre su gestión.

Dentro de un entorno cada vez más digital, parece oportuno –como señalan Rebolledo, Rodríguez Virgili y Zamora (2015) - reclamar nuevos espacios para la ciudadanía, así como el su derecho a recibir información de calidad por esta vía.

Se trata de un nuevo escenario que exige a los poderes públicos compartir, justificar o rendir cuentas por las decisiones tomadas (Baamonde, 2011). En la procura de un diálogo que permita integrar a la ciudadanía en los procesos de gobierno, así como su gestión más adecuada y transparente, adquiere particular relevancia apertura de nuevos canales para la información y la interacción en su mayoría en el contexto de la Red. Unos canales que, como señalan Meijer, Curtin y Hillebrand (2012), exigen a su vez una comunicación estratégica a través de nuevos contenidos.

Administración Local y la Estrategia de la Transparencia

La mayor transparencia de las administraciones, tanto en lo que respecta a la apertura de la información como a la integración de la ciudadanía en los procesos de gestión –aún con diversos grados de responsabilidad- constituye una realidad que afecta a todas las entidades y contextos gubernamentales (Couffigal, 2006). En una sociedad en creciente complejidad, el ejercicio de la libertad de expresión requiere un mayor acceso a los datos y fuentes públicas (Martínez-Rolán, Piñeiro-Otero, & Caldevilla, 2017).

La Administración local supone un contexto de excepción para el estudio de la transparencia en tanto que son entidades que identifican claramente a sus diferentes públicos -atendiendo a aspectos como po-

der, legitimidad y urgencia- y cuyos principales actores –electores y elegidos- constituyen piezas de un mercado en el que la confianza se erige como la principal moneda de cambio (Martín Martínez & García Muíña, 2011). Estas características han situado a los Gobiernos municipales en el foco de atención de la academia como atestiguan el corpus de trabajos existentes sobre la transparencia en las Administración pública española –véanse, por ejemplo, Serrano-Cinca, Rueda-Tomás & Portillo-Tarragona (2009), Cárcaba y García-García (2010), Esteller-Moré y Polo Otero (2012), Caamaño-Alegre, Lago-Peñas, Reyes-Santías y Santiago-Boubeta (2013), o Alonso y García-García (2014)- o lusa – como el estudio de Cardoso de Miranda y Muñoz-Cañavate (2015) sobre las 308 cámaras municipales de Portugal.

Con certeza, la realidad es que la web 2.0 brinda múltiples posibilidades para revisar y reconstruir la relación entre ciudadanía y Administración. En este marco adquieren particular relevancia las plataformas sociales en tanto su penetración (en torno al 80% de los internautas de España y Portugal), acceso y funcionalidades, les confiere potencialidades únicas para la construcción de opinión en el entorno digital.

El impulso a la transparencia desde la Administración Pública en los últimos ha ido parejo al desarrollo de las TIC. Dicha confluencia o, más apropiadamente, retroalimentación entre estos tres aspectos: transparencia de la Administración, los servicios 2.0 y el acceso de la ciudadanía se ha proyectado en un creciente corpus de estudios en el marco de las relaciones públicas.

Objetivos y Metodología

El objeto del presente trabajo ha sido el de conocer la presencia y apropiación de las principales plataformas sociales por parte de las ad-

ministraciones locales de la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal (en adelante Eurorregión).

Se parte de la idea de Eurorregión como una estructura de cooperación transfronteriza de dos territorios, pertenecientes a dos estados diferentes, aunque con características e intereses comunes, que van a exigir la cooperación más o menos institucionalizada entre ambas. En el caso de Galicia-Norte de Portugal, además de la proximidad geográfica, se deben señalar características históricas, culturales y económicas que se van a proyectar en la gestión y estructura de su Administración municipal.

Definición de la Muestra

El importante número de ayuntamientos que conforman a Eurorregión ha llevado a acotar la muestra de estudio atendiendo a un criterio poblacional en la línea de trabajos previos como los de Navarro, Alcaraz y Ortiz (2010), Navarro-Galera, Berjillos, Ruiz Lozano, y Tirado Valencia (2014), García Sánchez, Frías y Rodríguez (2013), Frías Aceituno, Marques y Rodríguez Ariza (2013), o el desarrollado por Transparencia Internacional España (Índice de los ayuntamientos ITA, 2014).

En concreto el presente estudio acotó la muestra a aquellos ayuntamientos de, al menos, 30.000 habitantes, una decisión que conllevó la selección de 44 entidades locales: 32 lusas, pertenecientes a la NUTSII Región Norte de Portugal (datos del Instituto Nacional de Estadística de Portugal, 2011) y 12 gallegas (datos del Instituto Galego de Estatística, 2016).

Tabla 1.
Ayuntamientos de la muestra de estudio

Portugal				Galicia	
Cámara	Población	Cámara	Población	Ayuntamiento	Población
Amarante	56.264	Paços de Ferreira	56.340	A Coruña	243.978
Barcelos	120.391	Paredes	86.854	Arteixo	31.239
Braga	181.494	Penafiel	72.265	Carballo	31.256
Bragança	35.341	Ponte de Lima	43.498	Ferrol	68.308
Chaves	41.243	Porto	237.591	Lugo	98.268
Espinho	31.786	Póvoa de Varzim	63.408	Narón	39.426
Esposende	34.254	Santa Maria da Feira	139.313	Oleiros	35.013
Fafe	50.633	Santo Tirso	71.530	Ourense	105.093
Felgueiras	58.065	Trofa	38.999	Pontevedra	82.549
Gondomar	168.027	Valongo	93.858	Santiago	95.996
Guimarães	158.124	Viana do Castelo	88.725	Vigo	294.817
Lousada	47.387	Vila do Conde	79.533	Vilagarcía	37.283
Maia	135.306	Vila Nova de Famalicão	133.832		
Marco de Canaveses	53.450	Vila Nova de Gaia	302.295		
Matosinhos	175.478	Vila Real	51.850		
Oliveira de Azeméis	68.611	Vila Verde	47.888		

Establecimiento de Ficha de Análisis

Para analizar el empleo de las plataformas sociales en el contexto de la Administración municipal de Galicia-Norte de Portugal se desarrolló una herramienta específica basada en la propuesta de Karkin (2013) sobre las herramientas 2.0 para la participación pública a través de los *websites* gubernamentales. Esta ficha, testada en un trabajo previo (Martínez Rolán, Piñeiro Otero y Baamonde, 2017), integró indicadores de uso tanto de las plataformas sociales de mayor penetración en el contexto de la Euroregión como de aquellos servicios online más habituales, añadiendo la categoría “otros” para integrar otro tipo de herramientas y servicios *online*.

Tabla 2.
Herramienta de estudio. Fuente: elaboración propia a partir de Karkin (2013)

Principales plataformas y servicios 2.0.	
Blog	Youtube
Wiki	Instagram
Facebook	Newsletter
Twitter	Otros

Tomando como referencia las categorías señaladas en la tabla precedente (Tabla 2) se estudió el uso estratégico de redes sociales en la Administración Municipal en el contexto Euroregión.

El análisis se desarrolló durante el mes de septiembre de 2018, un período regular en el funcionamiento de la Administración local (alejado de comicios electorales) y, por tanto, poco susceptible de un empleo partidista tanto de las plataformas como de la información.

Resultados

El análisis desarrollado constató la importante penetración de los social media en la Administración local de la Eurorregión –todos los ayuntamientos están presentes en, al menos, una Red social - y permitió su ordenación a modo de ranking, en función del empleo de diferentes servicios y canales 2.0 para la distribución de información e interacción con sus diferentes públicos.

Este ranking atiende exclusivamente a aspectos cuantitativos – presencia en plataformas sociales o uso de servicios online - sin profundizar en la utilización de estas redes sociales (tipo de contenidos, formatos, actualización de la información, etc.) o determinar la existencia de una estrategia comunicativa global. A pesar de ello se puede observar una mayor presencia y, en cierto modo estandarización, en el empleo de estas herramientas y plataformas sociales por parte de las cámaras municipales lusas respecto a sus homólogas gallegas (Gráfico 1).

Asimismo, se acusan importantes divergencias entre Administraciones locales. Mientras Vigo o Vilagarcía cuentan con presencia activa en una única plataforma social, municipios como Ponte de Lima, Vilanova de Famalicao o Matosinhos (con presencia en 11 y 9 servicios sociales respectivamente) multiplican los puntos de encuentro con sus públicos en la red y, por tanto, las posibilidades de interacción con sus públicos.

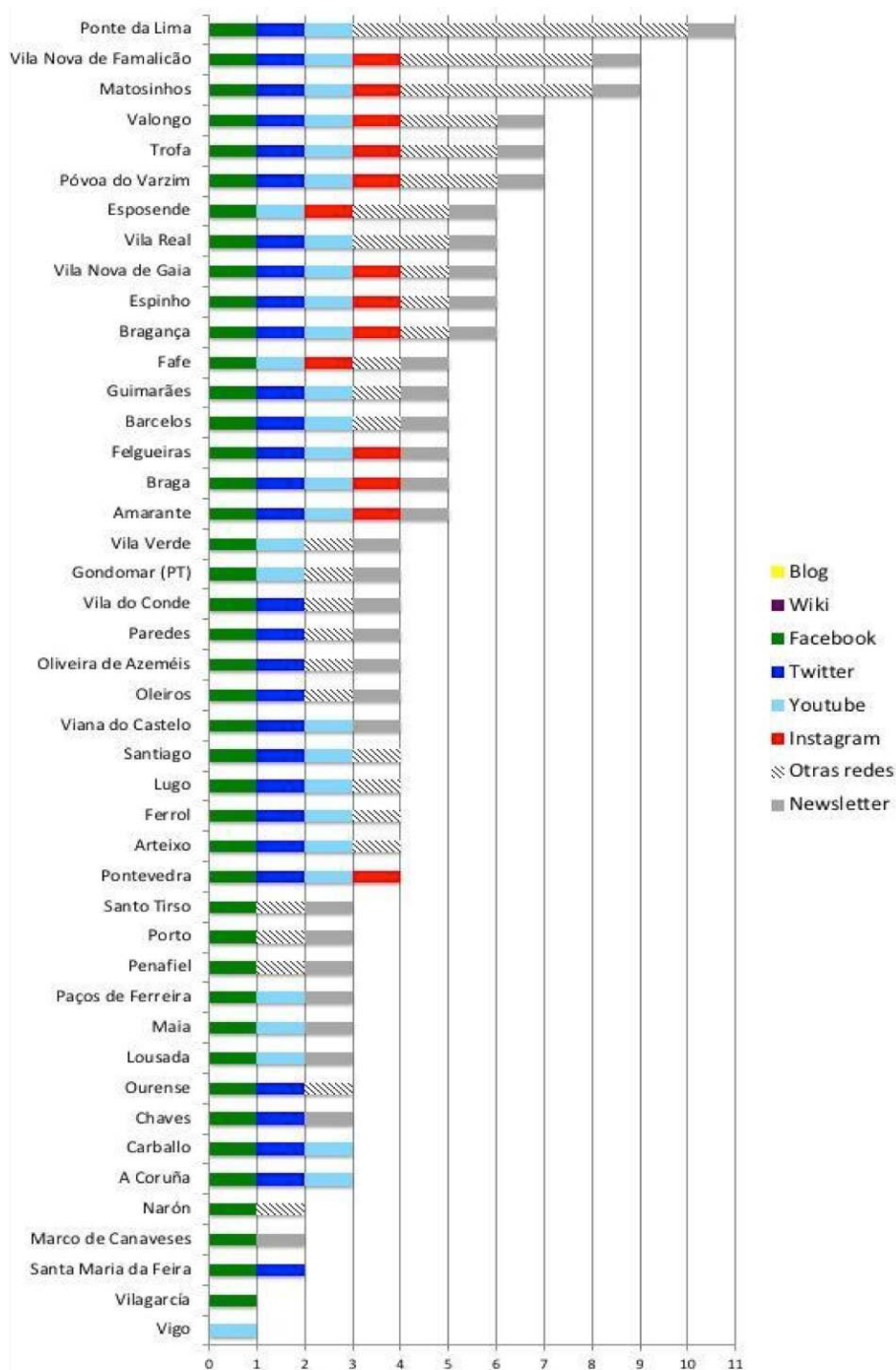


Gráfico 1. Ranking de ayuntamientos con mayor presencia en plataformas sociales

Más allá de dichos municipios, el 95% (42 ayuntamientos) de las administraciones locales analizadas cuentan con dos o más canales sociales, y el 65% de la muestra (un total de 29 ayuntamientos) está presente en al menos cuatro medios sociales.

La mayor presencia de la Administración local portuguesa en redes sociales, en algunos casos casi extensiva como sucede con Ponte de Lima, continúa la tendencia señalada por el estudio de Martínez-Rolán, Piñeiro-Otero y Bahamonde (2016). Si bien se puede constatar una evolución positiva en cuanto a la apertura de canales 2.0 para la interacción con la ciudadanía tanto de ámbito global (la media de plataformas/servicios por Administración es de 4,45 frente a los 3,04 del estudio precedente), como en el ámbito concreto de los ayuntamientos gallegos, que vivieron una notable expansión de los canales de información *online*. En cualquier caso se continúa observando una mayor preocupación de las entidades locales lusas por habilitar diversos puntos de encuentro para la su encuentro con la ciudadanía.

Principales Plataformas y Servicios

Más allá del número canales utilizados por la Administración municipal en el ámbito de la Euroregión, el análisis efectuado ha permitido señalar divergencias en el tipo de plataformas y servicios seleccionados para la distribución de información e interacción con la ciudadanía (gráfico 2).

En la misma línea se ha podido constatar la completa ausencia de wikis o blogs en la estrategia comunicativa online de las administraciones locales de la Euroregión. Una ausencia significativa, en el caso de los blogs, que puede relacionarse con una concepción esencial e integral de las webs institucionales de los municipios.

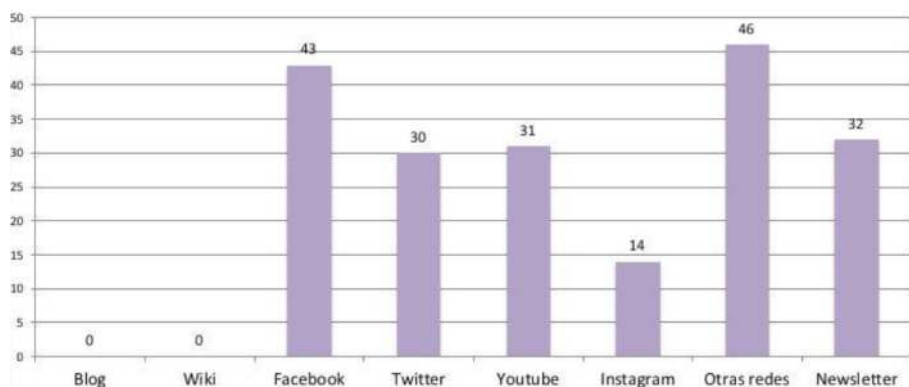


Gráfico 2. Plataformas y herramientas 2.0 más empleadas por los ayuntamientos de la muestra

Facebook se refrenda con la red hegemónica en el ámbito de la Administración local de Galicia-Norte de Portugal. Prácticamente todos los municipios integran una página de Facebook en su estrategia comunicativa global, solamente Vigo efectúa un uso fragmentado de esta plataforma creando perfiles específicos de determinados departamentos o servicios municipales.

El estudio desarrollado también permite destacar la importante penetración de Youtube y Twitter. Alrededor de siete de cada diez ayuntamientos de la muestra (31 y 30 respectivamente) han integrado alguna de estas redes sociales para la distribución de la información y el contacto con sus públicos, y cinco de cada diez utilizan ambas plataformas en su estrategia *online*, lo que subraya una evolución positiva respecto al estudio anterior.

En cualquier caso, la integración de estas plataformas no es homogénea entre las administraciones locales de la muestra, sino que se puede señalar la preeminencia de Twitter en la Administración local

gallega como reflejo de la mayor penetración de dicha plataforma en territorio español.

Asimismo, resulta destacable la importante penetración de la *newsletter*. Un total de 32 ayuntamientos, 31 portugueses, han apostado por este boletín electrónica para informar a la ciudadanía, de forma sencilla y periódica, de las novedades del ayuntamiento y la gestión municipal.

Presencia y Uso de Facebook

La plataforma social líder en todo el mundo también es la red social con mayor presencia de los ayuntamientos de Galicia y Norte de Portugal tienen más presencia. Con la notable excepción de Vigo, todos los municipios están presentes en este servicio web frente los 40 del estudio anterior, lo que supone un incremento de ocho puntos porcentuales.

Además del aspecto cuantitativo, se puede señalar una evolución cualitativa en la presencia de la Administración local de la Eurorregión en Facebook. Así en el momento actual todos los ayuntamientos analizados cuentan con una página específica en Facebook, desechando los perfiles personales, que refleja una mayor apropiación de la plataforma.

Con todo, el uso que hacen los diferentes representantes municipales es muy dispar: frente a ayuntamientos con una frecuencia de actualización muy alta (con varias publicaciones diarias), mientras que otros parecen desdeñar las potencialidades de esta plataforma para la distribución continua de información como reflejan la falta de periodicidad en las publicaciones o el tiempo transcurrido desde la última actividad en la página.

Presencia y Uso de Twitter

La red de *microblogging* se sitúa en la tercera posición en cuanto a presencia y volumen de empleo en los ayuntamientos de la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal, situándose por detrás de Youtube con una ligera diferencia.

Un total de 30 municipios detentan un perfil activo en esta red social, lo que supone un incremento de más de diez puntos porcentuales en dos años.

La particularidad de esta plataforma social, respecto a otras analizadas, reside en su mayor presencia en los canales *online* de las instituciones gallegas, respecto de las portuguesas lo que refleja la mayor penetración de esta plataforma en el ámbito español así como su mayor interés en lo que se refiere a la conversación y participación política 2.0.

Presencia y Uso de Youtube

Frente a las dos grandes plataformas sociales generalistas, Facebook y Twitter, resulta preciso señalar la importante penetración de Youtube como canal de comunicación e interacción de gobiernos municipales y ciudadanía en el contexto de Galicia-Norte de Portugal.

La red social audiovisual por excelencia se sitúa en la segunda posición en cuanto a su presencia y empleo entre los ayuntamientos de la muestra de estudio, lo que revela un importante crecimiento respecto al estudio anterior. Así en apenas dos años se ha duplicado su presencia en la muestra, pasando de ser un canal empleado por 14 ayuntamientos –13 portugueses y Ferrol- a formar parte de la estrategia comunicativa online de 31 instituciones locales de la Eurorregión (23 cámaras municipales y 8 concellos).

Más allá de esta expansión entre los canales sociales empleados por la Administración local de Galicia-Norte de Portugal para llegar a su público resulta preciso destacar una mayor consciencia en su uso, distribuyéndose contenidos más adaptados a la plataforma y al tipo de interacción de los usuarios en ésta.

En la misma línea se debe señalar una mayor integración con las webs institucionales, dado que varias Administraciones optan por mostrar contenido audiovisual de Youtube embebido en las portadas de sus portales online.

Presencia y Uso de Instagram

La principal novedad en el presente trabajo, respecto al estudio precedente, es la inclusión de Instagram. La pujanza de esta plataforma social de imágenes entre los usuarios de España y Portugal, su esencia móvil y su interrelación con Facebook ha tenido su proyección en la Administración local de la Eurorregión.

En apenas dos años Instagram ha pasado de constituir un canal minoritario, solamente empleado por las cámaras municipales Vilanova de Famalicao e Valongo (5% de la muestra), a formar parte de la estrategia de comunicación online de 14 ayuntamientos (el 31% de la muestra): Amarante, Braga, Bragança, Espinho, Esposende, Fafe, Felgueiras, Matosinhos, Pontevedra, Póvoa do Varzim, Trofa, Valongo, Vila Nova de Famalicão y Vila Nova de Gaia.

De todos ellos solamente Pontevedra pertenece al ámbito gallego, lo que vuelve a poner de manifiesto la mayor preocupación de la Administración local lusa para multiplicar los puntos de encuentro con la ciudadanía.

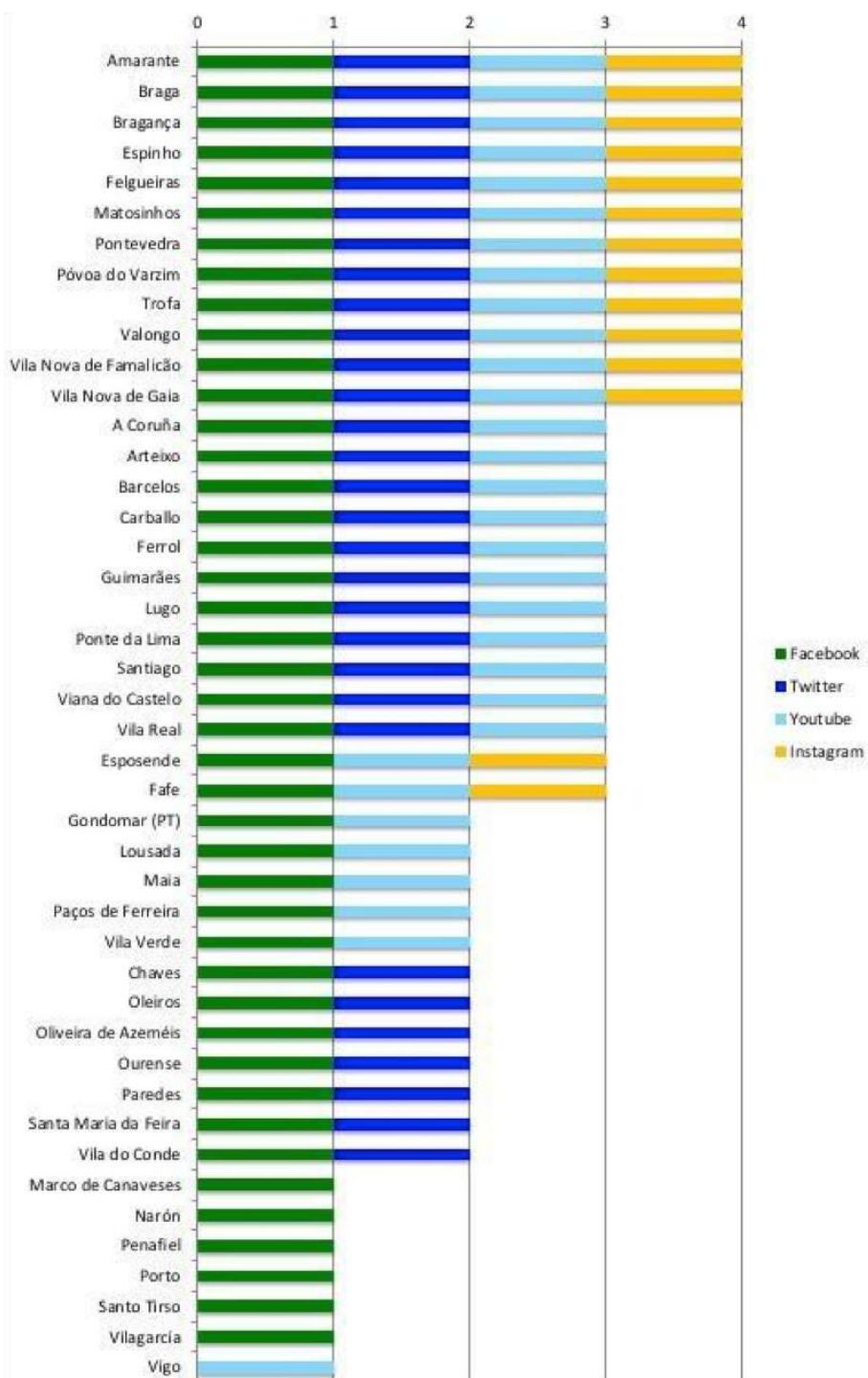


Gráfico 3. Presencia de ayuntamientos en Facebook, Youtube y Twitter

Presencia y Uso de Otras Plataformas Sociales

Más allá de las cuatro plataformas de mayor penetración entre la Administración local de la Eurorregión se ha estimado oportuno recabar los datos de presencia en otro tipo de gestores 2.0. Así, el apartado “otros” enumera y contabiliza este tipo de herramientas o servicios web con una menor implementación.

Al igual que sucedía en el estudio anterior la sindicación de contenidos a través de tecnología RSS constituye uno de los servicios de mayor presencia entre los ayuntamientos gallegos y del norte de Portugal. Esta sindicación se hace patente en 21 portales web (47% de la muestra), una proporción ligeramente superior a los 19 ayuntamientos de la oleada anterior.

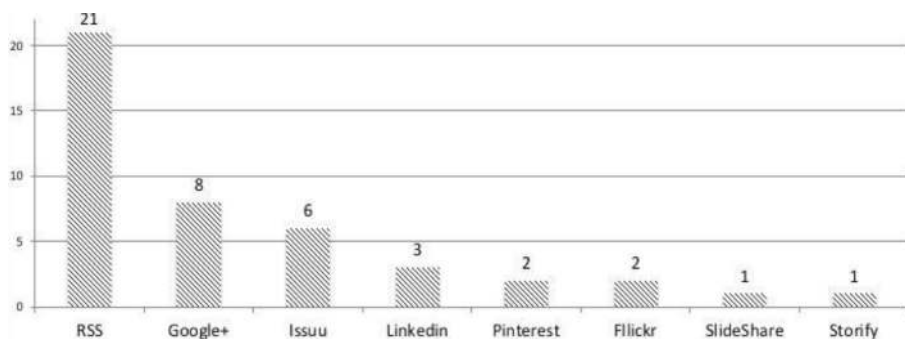


Gráfico 4. Otras redes sociales empleadas por los ayuntamientos, accesibles desde su web

Google+ e Issuu, con presencia en 8 y 6 ayuntamientos también experimentan un ligero aumento co respecto al anterior análisis (con presencia en 7 y 4 ayuntamientos, respectivamente).

El resto de servicios web conteados, aún con presencia testimonial, son LinkedIn, Pinterest, Flickr, Slideshare, Storify¹ y Facebook Messenger.

En cualquier caso resulta significativo que los ayuntamientos del norte de Portugal, además de contar con una mayor presencia en las plataformas sociales mayoritarias (excepto en el caso de Twitter), apuesten también por su atomización a través de herramientas y servicios 2.0 para lograr una mayor proximidad con sus diferentes públicos.

Conclusiones

Los resultados de la presencia en redes sociales de los principales ayuntamientos de Galicia y el norte de Portugal revelan notables diferencias en la estrategia de comunicación digital, tal como se revela a través del uso de las diferentes plataformas.

A pesar de la madurez de este tipo de servicios, todavía no es posible señalar el uso de la web social como un ágora donde se encuentran ciudadanía y Administración. De hecho, servicios como blogs o wikis son desechados por todos los municipios analizados.

Las cuatro reinas de las redes sociales - Facebook, Twitter, Youtube e Instagram - son también las plataformas más empleadas en la muestra de estudio, aunque con diferencias muy notables entre ellas y entre los dos países.

La presencia de Facebook en todos los ayuntamientos – excepto Vigo – consolida a la plataforma como la opción prioritaria para esta-

¹ El servicio Storify anunció su cierre en diciembre de 2017 y éste se efectuó en mayo de 2018

blecer una comunicación estratégica de la administración local para con la ciudadanía.

YouTube se consolida como la segunda red social más empleada, a escasa distancia de Twitter, y evidenciando el estancamiento de este servicio social.

La red de fotografías irrumpe con fuerza y se sitúa en cuarto lugar, aunque su uso se produce en casi todos los casos en ayuntamientos portugueses; al contrario de lo que sucede con Twitter, que tiene más presencia en los municipios españoles.

En lo que respecta al uso de servicios sociales minoritarios, son los ayuntamientos lusos quienes realizan un mayor esfuerzo en diversificar su oferta comunicativa a través de múltiples canales. El uso de plataformas como Google+, Issuu o LinkedIn son síntoma de una mayor apertura a la red por parte de las cámaras municipales portuguesas, aunque se trate de una estrategia de distribución de información y no de escucha a la ciudadanía.

Otra de las diferencias notables entre países se encuentra en el uso del boletín electrónico, que parece competencia casi exclusiva de la administración local portuguesa.

Más de una década después del nacimiento y consolidación de las redes sociales, es posible hablar de una época de madurez en cuanto al uso de redes sociales – siempre con margen de mejora – pero este nuevo tiempo exige también de estrategias más ambiciosas que permitan establecer una nueva relación efectiva entre Administración y ciudadanía.

En el diseño de estas estrategias, los ayuntamientos de la Euroregión analizados tienen una parte del camino hecho: apertura de canales y creación de una comunidad, pero para lograr una verdadera estrategia de relaciones públicas efectiva, en términos de accesibilidad e interac-

tividad, deben integrar una mayor relación con la audiencia local a la que rinden cuentas.

Referencias

- Alonso, A. & García-García, J. (2014). Evaluación de la transparencia municipal en el Principado de Asturias. *Auditoría Pública*, (64), 75-86.
- Arenilla Sáez, M. & Redondo Lebrero, J. C. (2011). Ética, transparencia y participación. In M. Arenilla Sáez (Coord.), *Crisis y reforma de la Administración Pública*. A Coruña: Netbiblo.
- Baamonde, X. M. (2011). Las redes sociales como herramientas de Relaciones Públicas de las instituciones europeas. *Correspondencias & Análisis*, (1), 67-82.
- Caamaño-Alegre, J., Lago-Peñas, S., Reyes-Santías, F. & Santiago-Boubeta, A. (2013). Budget Transparency in Local Governments: An Empirical Analysis. *Local Government Studies*, 39(2), 182–207.
- Cárcaba García, A. & García-García, J. (2010). Determinants of Online Reporting of Accounting Information by Spanish Local Government Authorities. *Local Government Studies*, 36 (5), pp. 679-695.
- Cardoso de Miranda, E. A. & Muñoz-Cañavate, A. (2015). Los sitios web como servicios de información al ciudadano: un estudio sobre los 308 ayuntamientos de Portugal. *Anales de Documentación*, 18(1). Recuperado de <https://revistas.um.es/analesdoc/article/view/212681/175001>

- Couffigal, G. (2006). La descentralización: una nueva idea de América Latina. In A. E. Solari & J. M. Sanguinetti (Eds.), *Sociología del desarrollo, políticas sociales y democracia: estudios en homenaje a Aldo E. Solari*. México: Siglo XXI.
- Esteller-Moré, A. & Polo Otero, J. (2012). Fiscal Transparency. (Why) does your local government respond? *Public Management Review*, 14(8), 1153–1173.
- Frías Aceituno, J. V., Marques, M. da C., & Rodríguez Ariza, L. (2013). Divulgación de información sostenible: ¿se adapta a las expectativas de la sociedad? *Revista de Contabilidad*, 16(2), 147–158.
- García Sánchez, I. M., Frías, J. V. & Rodríguez, L. (2013). Determinants of corporate social disclosure in Spanish local governments. *Journal of Cleaner Production*, 39, 60–72.
- Índice de los ayuntamientos ITA. (2014). Recuperado de <http://goo.gl/idcpXS>
- Instituto Galego de Estatística (2016). Datos estadísticos. Recuperado de <http://goo.gl/0XWxuu>
- Instituto Nacional de Estadística (2017). Datos Estadísticos. Recuperado de <http://goo.gl/eiqeC4>
- Karkin, N. (2013). Herramientas Web 2.0 para la participación pública a través de los sitios de Internet del gobierno. *Gestión y Política Pública*, 22 [Vol. Gobierno Electrónico], 307-331.

- Manfredi, J. L. (2014). Periodismo e innovación: comunicación pública y poder en el gobierno local. *VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social (VI CILCS). Libro de actas*. La Laguna: Universidad de La Laguna.
- Martín Martínez, R. M. & García Muiña, F. G. (2011). La influencia de factores institucionales en la transparencia de los ayuntamientos. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, (94), 7-11.
- Martínez-Rolán, X., Piñeiro-Otero, T., & Baamonde, X. M. (2016). El desafío de la transparencia en la comunicación digital. Un estudio de caso sobre las webs municipales de Galicia y Norte de Portugal. *Observatorio (OBS*) Journal*, 10(4), 35-55.
- Martínez-Rolán, X., Piñeiro-Otero, T. & Caldevilla-Domínguez, D. (2017). La presencia de los ayuntamientos de la Euroregión Galicia-Norte de Portugal en las plataformas sociales. In R. Ribeiro, V. de Sousa & S. Khan (Eds.), *A Europa no mundo e o mundo na Europa: crise e identidade. Livro de atas* (pp. 264-279). Braga: CECS-Publicações/eBooks.
- Meijer, A. J., Curtin D. & Hillebrandt, M. (2012). Open government: connecting vision and voice. *International Review of Administrative Sciences*, 78(1), 10–29.
- Navarro, A., Alcaraz, F. J., & Ortiz, D. (2010). La divulgación de información sobre responsabilidad corporativa en Administraciones Públicas: Un estudio empírico en gobiernos locales. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 13(2), 285-314.
- Navarro-Galera, A., Berjillos, A., Ruiz Lozano, M. & Tirado Valencia, P. (2014). Transparency of sustainability information in local

governments: English-speaking and Nordic cross-country analysis. *Journal of Cleaner Production*, 64(1), 495–504.

Poder Local. (2015). Índice de Transparencia Municipal ITM. Recuperado de <http://goo.gl/6P6fsN>

Rebolledo, M., Rodríguez-Virgili, J., & Zamora, R. (2015). La comunicación pública y local: transparencia y participación. Análisis comparativo de las websites municipales de Navarra y Murcia. *XII Congreso español de ciencia política y de la administración – Aecpa*, San Sebastián, País Basco, España, 12.

Serrano-Cinca, C., Rueda-Tomás, M., & Portillo-Tarragona, P. (2009). Factors influencing e-disclosure in local public administrations. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 27(2), 355-378.

Vázquez, O. & Cordero, C. (2007). Análisis empírico de la información emitida por las empresas del IBEX 35 en materia de responsabilidad social corporativa. *Ekonomiaz*, 65, 150-183.

SEGUNDA PARTE
COMUNICAÇÃO INTERNA

Relações Públicas e Gamification: Inovação nos Relacionamentos Internos Organizacionais

Anderson Benites Lovato
Marcela Guimarães e Silva

A atividade de relações públicas é estratégica ao estabelecer relacionamentos entre as organizações e seus públicos através de técnicas, instrumentos e práticas de comunicação, tendo competência para estruturar a comunicação organizacional, utilizando ações capazes de potencializar a divulgação das informações e assegurar a presença da organização no espaço público. Dessa forma, a atividade contribui para a eficácia organizacional quando auxilia o entendimento e o alinhamento dos objetivos da organização com as expectativas de seus públicos, e assume valor para a organização ao colaborar para a eficácia e a construção de relacionamentos de qualidade e de longo prazo com públicos estratégicos (Grunig, Ferrari, & França, 2009). Assim, a atividade tem como objetivo pragmático a busca por cooperação no sistema organização-públicos.

Diante dessa perspectiva, e considerando-se, especificamente, o ambiente interno das organizações, as relações públicas podem adotar processos inovadores, entre os quais a *gamification*, para a construção e manutenção dos relacionamentos.

A *gamification* refere-se à utilização das ferramentas e mecanismos de jogos com o objetivo de resolver questões práticas ou despertar en-

gajamento em um público específico. Frequentemente, esse conjunto de técnicas tem sido utilizado por organizações de diversas áreas e segmentos como alternativas às abordagens tradicionais, adotando funções que possibilitem encorajar pessoas a adotarem determinados comportamentos e familiarizarem-se com novas tecnologias, agilizar seus processos de aprendizado ou de treinamento e tornar mais agradáveis as tarefas consideradas repetitivas.

A importância em se pensar sobre novos modelos para motivar e engajar o público interno ocorre a partir de uma realidade na qual esses colaboradores se veem, muitas vezes, desmotivados e cheios de distrações. Assim, o objetivo deste estudo é refletir sobre a *gamification* como uma estratégia voltada às relações públicas, visando potencializar a colaboração e promover a comunicação interna, a partir de uma pesquisa bibliográfica para entender a *gamification* suas etapas e aplicação, bem como sua aplicação enquanto uma estratégia de relações públicas.

Sobre as Relações Públicas e seus Públicos

A atividade de relações públicas surgiu por intermédio do jornalista e publicitário Ivy Lee, no final do século XIX e início do século XX, nos Estados Unidos, na era da concentração de riquezas em grandes monopólios. Diante das grandes manifestações populares contra esse fato, no cenário norte-americano, surgiu a necessidade de existir um profissional capaz de entender os públicos e informá-los, e Ivy Lee passou a fazê-lo escrevendo artigos para jornais, na condição de assessor de imprensa, mostrando uma nova forma de as empresas se relacionarem com seus públicos. A ideia era de não usar a ação com a finalidade de fazer propaganda da empresa, mas de pensar em estratégias para se relacionar com os seus públicos.

Simões (1995), ao estudar as relações públicas no contexto das organizações observa-as, inicialmente, como um processo, ou seja, um processo de múltiplas dimensões de interação entre as organizações e seus públicos. Essa interação é ampla e considera fatores internos e externos à organização, suas causas e efeitos e todas as variáveis e tipos de relações, iniciadas tanto pela organização quanto por seus públicos. Considerando-se a função de relacionamento da organização com os seus públicos, também reconhecida por Simões (1995) pelo termo relações públicas, precisa ser administrada com planejamento, para que não seja concebido ao acaso, gerando surpresas no relacionamento entre organização e público. A atividade de relações públicas específica no sistema organizacional, possui a finalidade de prever e controlar a função de relacionamento no agir das organizações (Simões, 1995).

Para conceituar relações públicas deve-se partir da sua definição operacional, a qual oferece as tradicionais etapas do exercício da profissão: diagnosticar a dinâmica no sistema organização-públicos na conjuntura político-econômica, prever o que irá acontecer nesse sistema, no curto e médio prazos, assessorar os líderes nas políticas organizacionais, implantar programas de comunicação, e, por fim, avaliar os resultados da intervenção no relacionamento organização-públicos (Simões, 1995).

Para Fortes (2003, p. 21), “às Relações Públicas está reservado o trabalho de conhecer e analisar os componentes do cenário estratégico de atuação das empresas, com a finalidade de conciliar os diversos interesses”. Nesse sentido, como objetivos principais das práticas de relações públicas destaca-se: a busca pelo reconhecimento das organizações, seus produtos e serviços pelos seus públicos, e a promoção da comunicação, interação e relacionamento entre público e organização,

de modo equilibrado e, às vezes, duradouro, e, com isso, impulsionar o desenvolvimento organizacional.

Segundo Kunsch (2003), é possível destacar funções essenciais da atividade: função administrativa, função estratégica, função mediadora e função política, entendidas como a base para a gestão da comunicação organizacional.

Na função administrativa as relações públicas desenvolvem atividades semelhantes às outras áreas que compõem a organização. É por meio dessa função que se articulam todas as ações dentro da organização e entre os setores. Na função estratégica a organização se posiciona diante da sociedade, mostrando sua missão, visão e valores em que acreditam, com a finalidade de criar uma identidade e para ser bem vista no futuro. Através dessa função são abertos canais de comunicação a fim de a organização buscar credibilidade diante de seus públicos, valorizando o que tem de melhor para fortalecer o seu lado institucional. A função mediadora é uma das atividades de relações públicas responsável por fazer a mediação entre a organização e seus diversos públicos através dos meios de comunicação. Não é o caso de apenas informar, mas sim comunicar para que haja uma troca de informações e reciprocidade. A função política faz com que as relações públicas tenham ligações de poder na organização e na administração de crises e conflitos. “Para o desempenho da função política de relações públicas é fundamental compreender como se processam as relações de poder no interior da organização e sua influência nas relações com o ambiente externo” (Kunsch, 2003, p. 109).

Segundo Simões (1995), a função política das relações públicas tem como objetivo legitimar as organizações, ou seja, numa visão micropolítica as relações públicas podem ser identificadas por sua relação de poder

entre uma organização e seus públicos. Assim, a causa da existência da atividade de relações públicas está tanto na sua relação entre organização e público quanto na probabilidade de ocorrer um conflito entre ambos. “Trata-se do processo do sistema social (ou sociedade específica) organização-públicos, inserido em processos de sociedades maiores, isto é, a cidade, o Estado, o País e o mundo” (Simões, 1995, p. 45).

A atividade busca esclarecer a todos dentro da empresa sobre seu papel e responsabilidade junto à opinião pública, além de orientar e assessorar todas as áreas da empresa no que diz respeito à forma mais adequada de conduzir suas relações com os públicos. Em relação a sua função operacional: relações públicas é a gestão da função organizacional política (Simões, 1995).

De acordo com França (2008), os públicos, principais envolvidos nas estratégias de relações públicas, podem ser divididos em interno, externo e misto. O público misto se constitui de pessoas que não trabalham diretamente com a empresa, mas dependem dela para realizar os seus negócios — fornecedores, revendedores, acionistas e prestadores de serviços —, “é aquele que apresenta claras ligações socioeconômicas e jurídicas com a empresa, mas não vivencia as rotinas da empresa, e não ocupa o espaço físico da instituição” (França, 2008, p. 114). O público externo pode ser as pessoas ou entidades que recebem ou se beneficiam dos bens e/ou serviços que a empresa oferece, mas não dependem diretamente da empresa, nem financeiramente: concorrentes, poder público, comunidade escolas, hospitais, bancos, sindicatos, imprensa e seus consumidores ou clientes (França, 2008). O público interno abrange todas as pessoas que trabalham dentro da organização, as quais são afetadas diretamente por ela e colaboram para que a organização possa funcionar de maneira a gerar lucro. Esse público pode

ser assim definido: os donos da organização, funcionários e seus familiares. França (2008, p. 114) diz que público interno “é aquele que apresenta claras ligações socioeconômicas e jurídicas com a empresa onde trabalha, vivenciando suas rotinas e ocupando o espaço físico da instituição”.

Andrade (1988) define o público interno como “embaixadores da boa vontade”, reforçando que os clientes de uma organização e a comunidade irão acreditar mais facilmente no que diz um colaborador em relação à organização na qual trabalha do que em outras pessoas. Esse colaborador é um importante multiplicador para a organização, diz Kunsch (2003), e a esse público cabe uma comunicação mais consistente e contínua, enfatizando a importância de uma comunicação mais realista e transparente.

Pode-se dizer, então, que o público interno é estratégico para as organizações, e deve ser priorizado nos processos de comunicação, merecendo um planejamento de comunicação que seja capaz de atender aos seus anseios e necessidades de informação sobre a organização, pois esse é um público multiplicador de informações e capaz de gerar resultados facilmente mensuráveis desde que devidamente comprometido.

As transformações da sociedade incidem no ambiente organizacional levando à mudança nos hábitos e comportamentos públicos, despertando a necessidade de se criar métodos inovadores nos ambientes organizacionais. Assim, novas tecnologias, técnicas e práticas passam a ser adotados nos processos de relações públicas, pois as organizações tradicionais e hierarquizadas, baseadas no modelo industrial de trabalho, com chefias autoritárias e conservadoras e trabalhadores com uma rotina padronizada e pensamento limitado à execução de tarefas, dão lugar a novas configurações de organizações abertas ao diálogo e à

colaboração. Assim, organizações investem em novas formas de engajamento e fortalecimento dos relacionamentos internos, entre as quais a *gamification*, considerada uma estratégia lúdica de aprendizado capaz de fortalecer tal relação.

Noções do Processo de *Gamification*

A importância crescente que a “cultura gamer” vem desempenhando na sociedade, tem inegável impacto no conceito de entretenimento, educação e treinamento. O game, como produto cultural, é visto, enquanto mídia, sob diversas perspectivas: manifestação de arte, nova forma de aprendizagem e até como o mais recente ícone da cultura pop, o que só vem comprovar, cada vez mais, a notável influência e relevância cultural dos games na contemporaneidade (Santaella, 2013).

A *gamification* surgiu como termo pela primeira vez por intermédio de Nick Pelling, no ano de 2002, porém se popularizou, em 2010, a partir de uma apresentação no *TED* de Jane McGonial. “*Gamification* é um termo em inglês, sem tradução ou equivalente imediato em português, que se refere ao uso de jogos em atividades diferentes de entretenimento puro” (Vianna, Vianna, Medina, & Tanaka, 2013, p. 9).

Com o passar dos anos, outros autores buscaram definir *gamification*. “É o uso de elementos e designs dos jogos em contextos que não são lúdicos” (Werbach & Hunter, 2012, p. 26). Ainda segundo os autores, “é o processo de manipular a diversão para servir aos objetivos do mundo real” (2012, p. 6). “A *gamification* é o uso da mecânica baseada em jogos, estética e pensamento lúdico para construir lealdade, motivar ações, promover aprendizagem e solucionar problemas” (Kapp, 2012, p. 10). “É a aplicação de recursos dos jogos (design, dinâmica, elementos e

etc.), em contextos de não jogo para modificar o comportamento dos indivíduos através de ações sobre sua motivação” (Teixes, 2014, p. 23).

Para Werbach (2012) existem três categorias em que a *gamification* agrega valor. A primeira é externa, se refere à organização na qual se está inserido, basicamente com aplicações de *gamification* voltadas aos consumidores em potencial. A segunda, interna, ocorre sobre aplicações de *gamification* em pessoas que já fazem parte da empresa, os colaboradores, por exemplo. A terceira categoria proposta por Werbach é descrita como mudança de comportamento, em que se busca encorajar as pessoas a participarem de algo que normalmente elas não o fariam. É engajar a participação do público-alvo em relação a algo que precisa ser feito, mas há dificuldade em superar alguns obstáculos. Desse modo, a *gamification* poderá dar a motivação necessária para mudar o comportamento e tornar determinada prática um hábito, e mesmo que as pessoas já saibam que algo precisa ser feito, a *gamification* irá tornar mais satisfatório esse ato.

Motivar, gerar cooperação, *feedback* imediato, possibilidade de mensurações quantitativas e qualitativas, aprender fazendo e com diversão são alguns dos objetivos da *gamification*. Os jogos são boas ferramentas para estimular o pensamento sistêmico, mostrando ao indivíduo que suas ações fazem parte de algo maior, o que é de grande valor para o ensino e também para promover o entendimento de diversas questões. Existe uma grande variedade de técnicas que podem ser usadas na *gamification*, todas ligadas por princípios gerais do uso de elementos e técnicas de design de jogos para resolver problemas que não são de jogos.

Os games são um formato moderno de organização das pessoas com a finalidade de alcançar um objetivo. A estrutura e os modelos operacio-

nais das empresas ainda são os mesmos de décadas passadas, baseados na hierarquia, na burocracia e na especialização do trabalho com o objetivo de alcançar escala e eficiência dos resultados. Esse modelo exige funções e responsabilidades claramente definidas, processos exatos e gerência baseada em comando e controle, assim como se observa em organizações militares, porém no mundo moderno, esse modelo limita a capacidade individual (Vianna et al., 2013).

Participar de um processo de *gamification* não significa, necessariamente, jogar um jogo, mas apropriar-se de seus aspectos mais eficientes, como a estética, mecânicas e dinâmicas. A aplicação desse método envolve criação ou adaptação de uma experiência do usuário a determinado produto, serviço ou processo, com o objetivo de despertar emoções positivas, explorar talentos pessoais ou fornecer recompensas, sejam elas físicas ou virtuais, ao cumprimento das tarefas estabelecidas no jogo. De acordo com Huizinga (2000), o jogo é mais do que um fenômeno fisiológico ou um reflexo psicológico.

No trabalho ou nas relações afetivas, quase sempre as regras são confusas, as metas, indeterminadas, e a forma de alcançá-las, muitas vezes, é desconhecida. As atividades não costumam receber *feedback*, as recompensas, quando existem, podem levar algum tempo para vir. Nesse contexto, é compreensível que existam os jogos, pois eles saciam de modo mais claro e com eficiência a busca pelo cumprimento dos objetivos.

O conceito dos jogos é uma forma moderna para as organizações inovarem nos relacionamentos, visando ao alcance de um objetivo específico, pois os modelos operacionais da maioria das empresas ainda são os mesmos do século XIX, baseados em hierarquia e burocracia (Vianna et al., 2013). Essa forma de trabalho dificulta, inclusive, o

desenvolvimento da criatividade e transforma o colaborador em um indivíduo estritamente operacional.

O estudo da Lucent Technologies sobre satisfação no emprego reforça essa afirmação, pois os resultados revelam que apenas 20% de 262 profissionais afirmaram que os programas de treinamento formal da sua empresa atendiam suas necessidades, ainda que cerca de três quartos (73%) tenham dito que sua carreira exigia aprendizagem e crescimento. Isto é, os colaboradores sentem a necessidade de aprendizado e conhecimento na organização, porém já não veem mais sentido e resultado nos modelos tradicionais, em que apenas um fala e outro escuta (Florida, 2011).

No entanto, aplicar um processo de *gamification* não se refere a reproduzir uma receita pronta, pois as pessoas costumam se comportar de diferentes formas, e é necessário levar em consideração diversos aspectos. Diferentemente do design de games voltados ao propósito de entreter, a *gamification* utiliza a mecânica dos jogos para transformar ou desenvolver novos comportamentos.

A aplicação de uma bem-sucedida estratégia de gamificação está diretamente associada ao entendimento do contexto em que se insere o usuário, e quais são seus anseios e limitações extrínsecos (incitados pelo meio externo) e intrínsecos (automotivados). (Chou como citado e Vianna et al., 2013, p. 18).

Mas o que caracteriza um jogo como tal? McGonigal (2012) resume o jogo com apenas quatro fatores comuns: meta, regras, sistema de *feedback* e participação voluntária. Essa redução pode ser entendida não como o desaparecimento dos outros fatores, mas como a transformação e a ressignificação do conceito do termo jogo no contexto da pós-modernidade.

A meta é o fundamento que justifica a realização de determinada atividade por parte dos jogadores, é o componente pelo qual os participantes de um jogo concentram suas atenções para atingir os propósitos designados. E meta não deve ser confundida com objetivo, pois a primeira ultrapassa a ideia de conclusão de uma tarefa, é um propósito a ser perseguido pelo jogador, servindo como uma orientação durante o jogo. As regras têm a função de definir a maneira de o jogador se comportar e como irá organizar suas ações para cumprir os desafios, e elas se ajustam à finalidade frente à complexidade do desafio para estimular a criatividade e o pensamento estratégico. O *feedback* orienta e informa ao jogador como está seu desempenho frente ao desafio proposto e sua interação com a atividade, o que também contribui para a motivação à medida que o participante está ciente do seu progresso. A última característica é a participação voluntária, em suma o participante deve aceitar os três aspectos anteriores para que haja harmonização no jogo proposto. (Vianna et al., 2013).

De acordo com Richard Bartle¹, passou-se a considerar que um amplo conjunto de perfis poderia ser resumido em quatro grupos abrangentes de jogadores. Predadores ou *Killers* são competitivos, possuem comportamento agressivo e costumam provocar os adversários. Esse perfil representa 1% dos jogadores. Conquistadores ou *Achievers* representam cerca de 10% dos perfis dos jogadores. Caracterizam-se pela motivação ao realizarem todas as atividades propostas, fazem uma imersão no seu contexto e preferem se destacar dos seus oponentes pela lealdade e por seus próprios méritos. Exploradores ou *Explorers* gos-

¹ Professor e pesquisador de jogos britânico, conhecido por ter sido o criador do primeiro MUD, MUD1, e autor de um livro seminal sobre criação de jogos, *Designing Virtual Worlds*.

tam de desvendar todas as possibilidades e questionamentos do jogo. Para esse perfil o mais importante é a trajetória e o aprendizado, e representam 10% dos jogadores. E os Comunicadores ou *Socializers* são percebidos como aqueles que observam, através dos jogos, uma oportunidade de socialização, considerando-a mais importante do que atingir os objetivos, pois para eles, o jogo é a oportunidade de criar vínculos sociais. Esse perfil representa o maior número de jogadores, totalizando 80% (Bartle, 2005).

Na concepção de Vianna, Vianna, Medina, y Tanaka (2013), um bom elemento de recompensas é primordial para desenvolver uma boa mecânica de jogo, e representa o principal motivo pelo qual os jogadores irão se motivar a permanecer jogando. Também há cinco ações passíveis de serem mencionadas como formatos de recompensa que merecem atenção especial: status, acesso, influência, brindes e *giftings*. Deve-se ressaltar também que o monitoramento de métricas é de extrema importância, pois através dele os participantes saberão se estão no caminho certo, sendo necessário um acompanhamento e aderência à dinâmica desenvolvida, os quais irão oferecer dados fundamentais para a revisão da estratégia adotada. “Adequar missões, monitorar a motivação dos jogadores e mensurar as métricas por eles geradas são, portanto, as três iniciativas indispensáveis à assertiva avaliação do grau de sucesso alcançado pela proposição” (Vianna et al., 2013, p. 37).

A experiência da *gamification* é diretamente influenciada pelo ambiente onde ela acontece. A iluminação, o som, o cheiro do espaço, portanto, fazem parte do denominado por Huizinga (2000) de círculo mágico. O autor sugere que, nesse mundo imaginário e temporário, as regras do jogo são entendidas como uma descrição correta e adequada da realidade, que deve ser aceita, voluntariamente, por todos os jogadores.

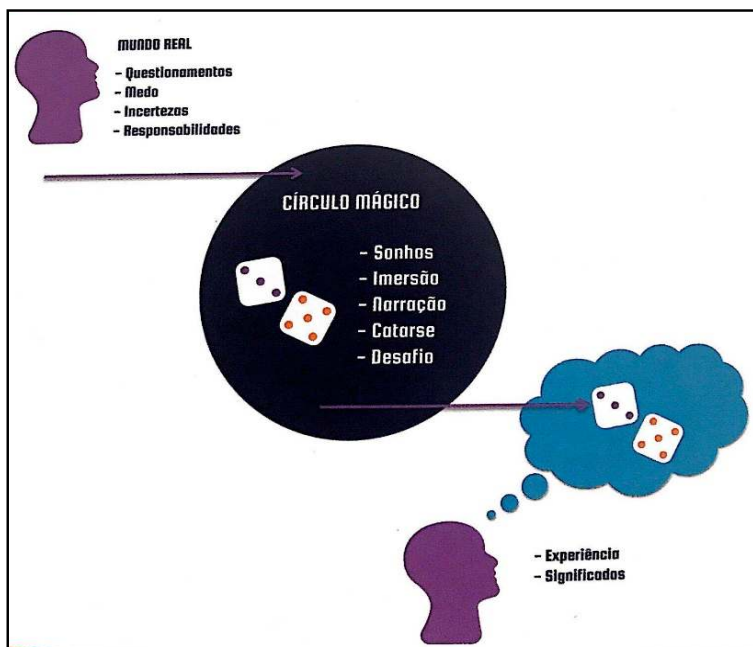


Figura 1. Círculo mágico de Johan Huizinga adaptado por Pinheiro e Zaggia. Pinheiro & Zaggia, 2017, p. 81.

Assim, no círculo mágico, as coisas ganham nova dimensão e um novo significado. Ao final da *gamification*, a percepção do sujeito sobre o tema ali exposto será alterada pelas experiências recém-vivenciadas nessa imersão. Assim, passa-se a enxergar novas maneiras de compreender e solucionar os problemas ou temas propostos na *gamification* (Pinheiro & Zaggia, 2017).

Treinamentos, reuniões e outras atividades dessa natureza não costumam ser as preferidas dos trabalhadores nas empresas, principalmente quando não enxergam com clareza uma relação com a prática do seu cotidiano no ambiente profissional. Por isso, motivar as pessoas a dedicarem seu tempo a essas atividades se torna um desafio. Possibilitar que tais iniciativas assumam contornos mais lúdicos através dos elementos

dos jogos poderá estimular uma competitividade positiva e, em consequência, gerar comprometimento espontâneo no desempenho de tarefas repetitivas ou pouco estimulantes ao intelecto (Vianna et al., 2013).

A Gamification em Relações Públicas

A *gamification*, nas relações públicas, pode ser inserida em suas práticas, entre as quais a comunicação interna, que faz parte da comunicação organizacional. Esse tipo de comunicação é dirigido a um público essencial para a organização, o interno, que, informado, irá colaborar na disseminação do que se quer comunicar, além de evitar rumores e conversas pelos corredores que, inúmeras vezes, podem ser comentários negativos acerca de um assunto específico. Esse público deve ser o primeiro a ser informado, respeitando-se o fluxo de comunicação organizacional de dentro para fora da organização.

Melhorar os processos de comunicação interna implica melhores canais de comunicação, qualidade nas mensagens comunicadas e eficácia na comunicação entre todos os departamentos da empresa. Com a utilização da *gamification* possibilita-se a melhoria nas interfaces e na disseminação de informações, para além de folhas de papel e caneta, priorizando o compartilhamento, e, em diferentes tipos de interações, também se possibilita uma compreensão facilitada de conteúdos mais densos e técnicos.

Portanto, quando a *gamification* é realizada de forma correta, além de resultados positivos nas áreas da empresa, também permite tornar o ambiente de trabalho mais harmonioso e agradável para todos que constituem a empresa. Dentro da organização a informação é passada para profissionais de diversos níveis, e a *gamification* pode possibilitar

que a compreensão seja igual para todos através de uma linguagem que atente para os diferentes níveis hierárquicos no jogo.

Também pode-se utilizar a *gamification* com o objetivo de consolidar a cultura da empresa diante do seu público, isso porque, atualmente, umas das maiores preocupações das empresas é reduzir a rotação dos seus trabalhadores mais qualificados, e reter talentos acaba sendo um problema para pequenas e médias empresas. A alta rotatividade implica em diversas questões para as empresas, uma delas é a perda de produtividade. A *gamification* pode ajudar, sobretudo, a aumentar o envolvimento dos trabalhadores na empresa e, às vezes, também reduzir os custos de incorporação (Teixes, 2014).

No planejamento estratégico, as relações públicas podem utilizar a *gamification*, pois, na maioria das vezes, as empresas encontram dificuldades em alinhar um entendimento de forma macro que irá se desdobrar em um conjunto de práticas a serem realizadas por todos os colaboradores. Para a solução desse problema aplica-se um jogo colaborativo, com metas coletivas entre áreas e departamentos alinhadas à visão global da organização. Assim, cada jogador precisa realizar tarefas para a conquista de pontos individuais, mas que ajudarão sua área ou departamento.

Para a fidelização e consolidação da marca perante seus clientes, utiliza-se a *gamification* como forma de aumentar as vendas, e até aumentar o tráfego no site da organização e o tempo de permanência nestes, motivando o interesse pela descoberta do produto pelo mercado; obter dados de contato de futuros clientes, incentivando clientes e usuários fazerem *feedback* sobre os produtos e serviços da organização (Teixes, 2014).

A *gamification* também pode ser utilizada para eventos, tendo como objetivo principal a criação de experiências inovadoras, criativas e en-

gajadoras aos seus participantes. Deve-se pensar, inicialmente, sobre qual evento será realizado, podendo ser o lançamento de um produto, workshop, palestra, feira entre outros. Os eventos são instrumentos estratégicos na comunicação organizacional, pois por trás de sua organização existe um objetivo que se deseja alcançar. Um evento *gamificado* possibilitará também uma diferenciação de outras marcas e um reforço para a imagem institucional da organização em que o relações públicas estiver realizando essa estratégia.

Em reuniões, a *gamification* poderá significar uma melhora em questões como *feedback*, que, na forma tradicional, ocorre uma vez ao ano, e às vezes não ocorre. Clarificar os objetivos da organização para seus colaboradores, fornecer informações claras e com antecedência possibilitará maior engajamento por parte dos membros da empresa, ao se sentirem parte do processo de construção e alinhamento de informações, deixando de ser algo imposto para ser algo participativo.

Nos treinamentos, a *gamification* poderá possibilitar excelentes resultados, pois “desenvolver habilidades humanas está na essência de qualquer jogo” (Pinheiro & Zaggia, 2017, p. 95). Muitas empresas, ao perceberem isso, passaram a investir na *gamification* como uma forma de desenvolver seus colaboradores, a qual pode ser utilizada para desenvolvimento de líderes, treinamento para determinado setor da empresa, motivação, autoavaliação e saúde do colaborador.

Considerações Finais

Com o crescimento da produção de conhecimento no campo de estudo das relações públicas, novos elementos se mostram pertinentes, como oportunidade para a profissão/atividade ser pensada de forma criativa nos processos de relacionamento com os públicos. Além disso,

na gestão dos relacionamentos internos de uma organização as relações públicas devem estar atentas às mudanças de comportamento e tendências para que seus métodos não se tornem obsoletos.

Os relacionamentos possuem uma necessidade de inovação na sua gestão, pois a forma com que as pessoas se relacionam mudou, seus interesses e gostos também. Assim, a *gamification* pode ser considerada uma estratégia de relações públicas para as organizações, com o objetivo de modificar o ambiente interno, estabelecendo uma nova forma de interação com seu público, pois esta proporciona uma mudança na construção de relacionamento entre uma organização e seus públicos. Além disso, a *gamification* pode ser um recurso para esses ambientes pelo fato de ser um método inovador de aplicação de jogos em situações que não são de jogos, visando resultados em produtividade, comprometimento de funcionários e introdução de mudanças organizacionais, e também um estímulo à inovação. Tais inovações possibilitam transformar a forma de trabalho em algo que antes era vertical para algo horizontal e acessível a todos.

Talvez esse seja o futuro das relações públicas, ou seja, pautar-se por atividades criativas e inovadoras, levando em consideração os interesses dos públicos e da organização, por meio do equilíbrio das suas relações e de estratégias que gerem engajamento de ambas as partes.

Referências

- Andrade, C. T. S. (1988). *Curso de Relações Públicas* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Bartle, R. (2005). Virtual words: Why people play. In T. Alexander (Ed.), *Massively Multiplayer Game Development 2* (3-18). Hingham, MA: Charles River Media. Recuperado de <http://mud.co.uk/richard/VWWPP.pdf>

- Grunig, J. E., Ferrari, M. A., & França, F. (2009). *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos* (1a ed.). São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Florida, R. (2011). *A ascensão da classe criativa e seu papel na transformação do trabalho, do lazer, da comunidade e do cotidiano*. Porto Alegre: L&M.
- Fortes, W. G. (2003). *Relações Públicas, processo, funções, tecnologia e estratégias*. São Paulo: Summus.
- França, F. (2008). *Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica* (2a ed.). São Caetano do Sul: Yendis.
- Huizinga, J. (2000). *Homo Ludens*. São Paulo: Perspectiva.
- Kapp, K. M. (2012). *The Gamification of Learning and Instruction: Game-Based Methods and Strategies for Training and Education*. New York: Pfeiffer: Na Imprint of John Wiley & Sons.
- Kunsch, M. M. K. (Org.). (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada* (4a ed.). São Paulo: Summus.
- McGonigal, J. (2012). *Realidade em jogo: por que os games nos tornam melhores e como eles podem mudar o mundo*. Rio de Janeiro: Best Seller.
- Pinheiro, A. & Zaggia, J. L. (2017). *Gamification Humanizado* (1a ed.). São Paulo: Triunica.

Santaella, L. (2013). *Comunicação Ubíqua: repercussões na cultura e na educação*. São Paulo: Paulus.

Simões, R. P. (1995). *Relações Públicas: função política* (3a ed.). São Paulo: Summus.

Teixes, F. (2014). *Gamificación: fundamentos y aplicaciones*. Barcelona: Anglofort.

Vianna, Y., Vianna, M., Medina, B., & Tanaka, S. (2013). *Gamification, Inc: como reinventar empresas a partir de jogos*. Rio de Janeiro: MJV Press.

Werbach, K. & Hunter, D. (2012). *For the Win: How game thinking Can Revolutionize your Business*. Wharton Digital Press.

Werbach, K. (2013). Gamification: University of Pennsylvania. Recuperado de <https://www.coursera.org/learn/gamification>

Innovar desde la Comunicación Interna para Fidelizar a los Públicos Empresariales

Vanessa Karina Duque Rengel

“Una nueva mirada sobre las relaciones internas posibilita la creación y el desarrollo de ambientes organizacionales más saludables” (Marchiori, 2011, p. 51).

Para Iniciar: una Mirada al Papel de la Comunicación Interna en las Organizaciones

La comunicación en la organización es desde siempre un elemento indispensable para el cumplimiento de objetivos empresariales y por tanto para el éxito de la empresa. Como ya es conocido la gestión de esta se abarca desde tres ámbitos: la comunicación institucional, mercadológica y organizacional. Esta última es precisamente la que abordaremos en el presente capítulo.

La comunicación organizacional también llamada interna es concebida como:

El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Andrade, 1991, pp. 32-33)

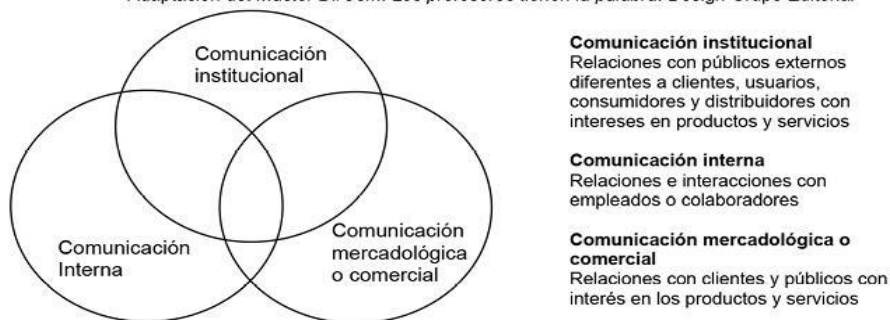


Gráfico 1. Ámbitos de la comunicación en las organizaciones. (Aljure, 2015, p. 42)

Su relevancia en la organización surge a partir de su consideración como herramienta estratégica para diferentes fines, como: la gestión de la cultura e identidad corporativa, generación de sentido de pertenencia y fidelización de públicos, el fomento y fortalecimiento del diálogo interno entre todas las áreas de la empresa, el asesoramiento del CEO, el diseño de políticas de comunicación, entre otras.

La Sociedad de la Información y el Conocimiento en la que se desenvuelven actualmente las organizaciones han provocado que estas evolucionen a fin de dar respuesta a las exigencias del entorno y por consiguiente de las nuevas formas de comunicar a las audiencias.

Desde la perspectiva de Costa (2007), la organización o empresa funciona como un sistema vivo, abierto, “igual como los subsistemas que los forman y que, para entenderlos, podemos traducir por Direcciones, departamentos, ámbitos productivos. La empresa es, pues, un sistema vivo que está conectado con el sistema entorno”. (Costa, 2007, p. 48)

Es en este contexto que la CI que hasta hace poco era vista como un “conjunto de medios destinados a mejorar los flujos de comunicación descendente, ascendente y horizontal, debe evolucionar hacia un nuevo

concepto: la intracomunicación, que definen como un proceso continuo de comunicación transversal para la creación de valor en la cultura organizativa” (Elías & Mascaray, 1998, pp. 53-54).

Dicho en otras palabras, la Comunicación Interna debe abordarse como:

La energía del sistema, sólo definible como toda energía, por sus efectos. Su expresión sensible es la organización, que dota a la empresa de equilibrio y estabilidad mediante la realimentación positiva y negativa. Tiene multiplicidad de fines, funciones y objetivos. Algunos de ellos están en pugna. (García, 1998, pp. 10-11)

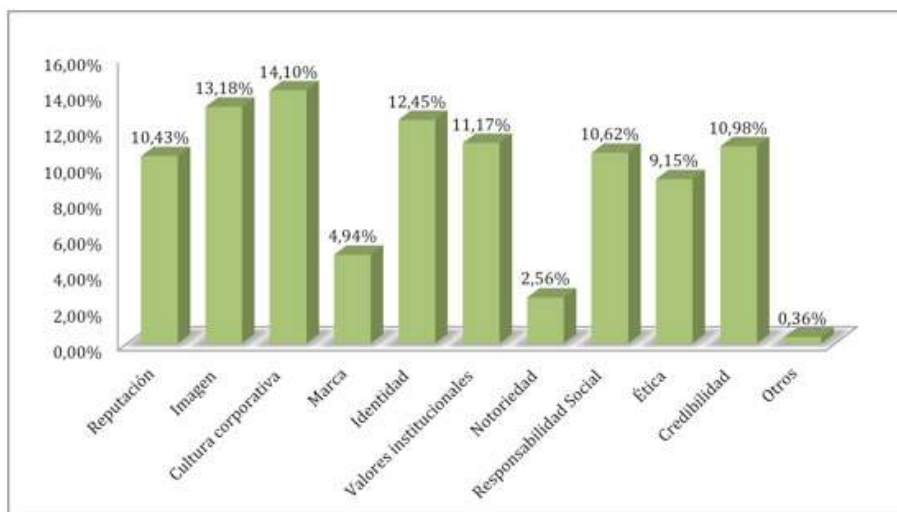


Gráfico 2. Valores intangibles en la gestión del DirCom Interno. (Abendaño & Duque, 2019, p. 1062)

Corroborando lo dicho Guevara (2006) explica que “la comunicación interna es responsabilidad y compromiso de todos los colaboradores de una empresa y debe ser participativa” (Guevara, 2006, p. 45). Bajo esta premisa, se destaca una de las funciones de mayor relevancia de la CI, *la gestión de públicos internos o colaboradores*, que está íntimamente ligada a la identidad y cultura corporativa.

Tal como se destaca en el estudio de Abendaño y Duque (2016), los principales valores intangibles que gestiona el DirCom Interno en el Ecuador son: la Cultura Corporativa, con el 14,10%, imagen 13,18 % e Identidad con el 12,45%.

La Identidad Corporativa: el ADN de la Empresa

Partamos explicando a qué denominamos identidad corporativa u organizacional, que en términos generales es entendida como la personalidad de la empresa. “Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección” (Di Génova, 2012, p. 46)

La identidad es la suma de las características particulares que reúne una empresa y que la diferencian de otras. Esto está relacionado con los modos de hacer, de interpretar y de enfrentar las diferentes situaciones que se presentan cotidianamente en el ámbito de la empresa. (Brandolini, González & Hopkins, 2009, p. 16).

Es entonces que en términos generales la identidad es aquello que le permite a la organización autodefinirse y diferenciarse del mercado en el que se desenvuelve. Dicho valor intangible:

Tiene múltiples manifestaciones: está en sus roles y en su tecnología, en sus sistemas de información y control, en los modos en los que se toman las decisiones, en los procesos de socialización de sus miembros, en la disciplina que imparten, en las formas que asumen el poder y la autoridad, en los modos de interacción entre sus integrantes, en la infraestructura y en su equipamiento, en sus recursos y en su discurso (Di Génova, 2012, p. 46).



Gráfico 3. El paradigma del siglo XXI. (Costa, 2012, p. 67)

¿Quién es? Es la interrogante a la que da respuesta la identidad corporativa, tal como se muestra en el gráfico 3. Es en “el ADN de la empresa, donde están inscritas las claves de su singularidad, su capacidad, la actitud adaptativa que asegura su autoequilibrio, y el potencial de su desarrollo futuro. Aquí arriba está la semilla de su personalidad propia, exclusiva e inimitable, lo fundamental de su visión y su misión en el mundo. (Costa, 2012, p. 66)

Existe una diversidad de elementos que integran la identidad de la organizaciones, básicamente se manifiestan a través de “la cultura organizacional, la misión, visión y valores que promueve y el patrón de comportamientos que la caracteriza. La cultura es una red de significados que cuanto más compartidos y arraigados estén en el quehacer cotidiano de todos sus integrantes, más fuerte y sólida será su identidad. (Brandolini, González, & Hopkins, 2009, p. 16)



Gráfico 4. ¿Qué comprende la identidad institucional? (Apolo, Murillo y García, 2014, p. 30)

La Cultura Corporativa: Reflejo del Comportamiento Empresarial

Como se indicó anteriormente la identidad está en estrecha relación con la cultura empresarial o corporativa, concebida como un activo intangible importante para:

Gestionar el conocimiento en la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se hace referencia a un patrón de conducta común, utilizado por los individuos y grupos que integran una organización con personalidad y características propias. Se trata de un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran una organización, que regulan su actuación. (Minsal & Pérez, 2007)

Para establecer con mayor precisión la relación existente entre los dos valores intangibles que estamos analizando diremos que la cultura es un componente estratégico e indispensable que forma parte de la identidad.

A partir de aquella metáfora que ve a las organizaciones como pequeñas sociedades. Si se asume que la cultura es la característica indefinida e inmanente de toda sociedad y que las organizaciones son pequeñas sociedades, se pueden atribuir características culturales a las organizaciones que las describan. (Gómez, 2008, p. 59)

Para Hatch y Schultz (1997, como se citó en Currás, 2010, p. 26) “la identidad de la organización, que es proyectada desde parámetros culturales, provee del material simbólico necesario para que se produzca la construcción y comunicación de la imagen corporativa por parte de otros públicos”. Posteriormente “estas imágenes comunicadas son reabsorbidas al sistema cultural de la organización cuando son utilizadas como artefactos culturales de proyección de identidad: así, quiénes somos se refleja en lo que hacemos y en cómo otros interpretan lo que somos y lo que hacemos (Hatch & Schultz, 1997, p. 361).

El destacado rol que cumple la cultura corporativa al interior de la organización está basado en las funciones que a esta se le ha encomendado.

Así, Ritter (2012, pp. 57 -58) destaca que las funciones primarias que se le asigna a la cultura organizacional son: la identificación, la integración, la coordinación y motivación. Cada una de estas funciones ha de responder a ciertas interrogantes o afirmaciones que se citan a continuación:

- La identificación → ¿Quiénes somos?
- La integración → ¿Qué nos une? ¿Cómo nos entendemos mutuamente?
- La coordinación → ¿Qué y cómo debo hacerlo yo?
- Motivación → Función del “just do it”.



Gráfico 5. Funciones de la cultura organizacional (Ritter, 2012, p. 57)

Como se evidencia hasta el momento, la cultura corporativa se verá reflejada en el accionar de quienes integran la organización. Bajo esta mirada, Robbins (como se citó en Pelekais, 2008) plantea que la cultura corporativa se refiere a un sistema de significados y que pueden distinguirse diversas formas de transmitir la cultura, a) historias o anécdotas; b) rituales; c) símbolos materiales y d); el lenguaje que expresan los valores e ideologías gerenciales. Dichos elementos se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar. Dando importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

Una tarea necesaria que desde la dirección, departamento u oficina de CI debe gestionarse es la evaluación de la cultura corporativa, a fin de constatar que esta está alineada a los objetivos empresariales. Para

ello, es importante y trascendental diagnosticar las características de la cultura de la organización, para identificarla y determinar si respalda las metas de la organización, si fomenta las mejoras constantes de calidad, si la misma es reconocida por sus colaboradores, a fin de establecer estrategias que permitan el cambio, de cultura si fuera necesario, o para mejorar el desempeño de la institución. (Perozo de Jiménez, 2006)

Innovar desde la Comunicación Interna

La sociedad a la que nos enfrentamos hoy como empresas, exigen para competir, estar a la vanguardia de las exigencia de los *stakeholders*, que cada vez son más severos a la hora de elegir un producto o servicio. Por ello es inexcusable la incorporación de un valor agregado a la oferta de la organización.

Ante esta realidad desde hace varias décadas atrás se ha venido abordado un tema que hoy está en boga, *la innovación empresarial*, entendida como el factor preponderante en el “crecimiento económico de una nación o región y en los patrones de comercio internacional, convirtiéndose en la fuerza motriz que impulsa a las empresas hacia objetivos ambiciosos a largo plazo y que conduce a la renovación de las estructuras organizacionales”. (Arraut, 2010, p. 24)

Es por esta razón que se debe tener claro que sin innovación no habrá mejora en la organización y por consiguiente en los productos y servicios que oferta en el mercado. “La innovación debe ser considerada como un elemento productivo de originalidad, de novedad, lo cual tiene efectos higiénicos para la salud y longetividad de la organización, no solo en la medida de los resultados que se obtengan, sino incluso como actitud que atraviesa a la vida de la organización” (Costa, 2015, p. 80).

En este sentido, resulta importantísima la gestión de valores intangibles que ejerza la Comunicación Interna, como:

Un factor estratégico para la elaboración de los productos o servicios de una organización, ya que su desempeño redunda en una mayor o menor calidad de los productos o servicios fabricados y ofertados por la compañía. Los empleados son los que “hacen” el producto o servicio, y por lo tanto, de ellos dependerá que la calidad de los mismos sea la adecuada para lograr un nivel de competitividad alto de la organización. (Capriotti, 2009, p. 41)

Es en este escenario que la organización debe reflexionar sobre aquellos valores, costumbres, comportamientos, etc., que desea implantar en su cultura, y que posteriormente se verán reflejados en su personalidad empresarial. Bajo esta premisa y como ya hemos dicho anteriormente, la identidad corporativa se constituye en la personalidad de la empresa, misma que es condicionada por la cultura organizacional que se profesa desde el interior de la organización.

Por tanto, la tarea para quienes lideran la organización, debe ser el establecimiento de expectativas claras de sus colaboradores, desde el inicio de la inserción laboral, es decir desde el proceso de la inducción.

La innovación debe ser parte de la identidad corporativa, y por consiguiente del ADN de la empresa. “es el ADN de la organización, es un sistema de comunicación que incorpora a la estrategia global de la empresa, se extiende y está presente en todas sus manifestaciones” (Costa, 2003, p. 32)

El estudio desarrollado por Pons, Colás y Gonzáles (2010, p. 36) denominado “Factores facilitadores de la innovación con TIC en los centros escolares. Un análisis comparativo entre diferentes políticas educativas autonómicas” establece que “existen dos factores para establecer el éxito en las innovaciones “Disponibilidad de espacios y recurso

informáticos, en primer término y “Actitud positiva en los colectivos docentes, equipos directivos y comunidad educativa en general”.

Este caso permite visibilizar que en el marco de la innovación, los dos factores principales para propiciar la innovación empresarial en cualquier ámbito en el cual se desempeñe la organización son: la materia prima o recursos y la cultura e identidad corporativa.

Tabla 1.

Valores medidos de los factores que facilitan las innovaciones con TIC en los centros educativos de Andalucía, Extremadura, Canaria y el País Vasco

FACTORES QUE FACILITAN INNOVACIONES CON TIC	ANDALUCIA		EXTREMADURA		CANARIAS		PAIS VASCO	
	Media	Desv. tip.	Media	Desv. tip.	Media	Desv. tip.	Media	Desv. tip.
G63. El equipo directivo toma conciencia de la importancia de incorporar las TIC en el centro	3,67	,868	3,14	,690	4,20	,837	3,21	1,12
G64. Disponibilidad de espacios y recursos informáticos para el desarrollo de innovaciones	4,28	,614	3,14	1,215	4,40	,894	2,79	,975
G65. Responsabilidad e iniciativa por parte del profesorado	3,28	,792	3,14	,690	3,60	,548	2,86	,864
G66. Buena coordinación y trabajo en equipo	3,12	,781	3,00	,816	3,20	,447	2,69	,947
G67. Reconocimiento institucional y/o profesional de la innovación	2,46	1,215	3,43	,787	3,00	1,225	2,54	1,050
G68. Buena organización del centro y de los docentes	3,58	,974	3,29	,756	3,40	,548	3,14	1,09
G69. Actitud positiva del colectivo docente, equipo directivo y comunidad educativa en general.	3,42	,717	3,71	,756	4,00	,000	3,00	,555
G70. Preparación y habilidad en TIC de los responsables de la innovación.	3,84	,554	3,86	,900	4,40	,894	3,36	,842

(Pons, Colás, &González, 2010, p. 36)

Recordemos entonces que “innovar supone un lazo con la identidad de la organización. Se trata de innovar sin olvidar lo esencial del carác-

ter identitario de la organización. Ello asegura la coherencia con sus fortalezas, con aquello que sabe hacer mejor y en lo que tiene mayor autoridad. (Costa, 2015, p. 80)

Para finalizar, resta decir que en el ejercicio de la comunicación interna existe la tarea pendiente de generar, propiciar y fortalece a los “Intrapreneurs”, es decir, stakeholders “colaboradores” que adopten una condición y praxis de innovadores y emprendedores internos, que analicen, exploren, experimenten y generen propuestas de valor, desde su lugar de trabajo, cualquiera que este fuera, direccionadas a mejorar y llevar al éxito a su organización. Para alcanzar este fin, sin duda es necesario contar con públicos internos que se apropien de la empresa, que tengan un alto sentido de pertenencia, es decir que sean embajadores de marca.

Referencias

- Abendaño, M. E. & Duque, V. K. (2016). El Perfil del DirCom Interno en el Ecuador. *Actas del II Simposio Internacional de Gestión de la Comunicación. Ecuador*; Loja, Ecuador, 2. Recuperado de <https://xescom2016.files.wordpress.com/2017/01/documento-xescom.pdf>
- Aljure, A. (2015). *El Plan Estratégico de Comunicación*. Barcelona: UOC.
- Andrade, H. (1991). *Hacia una definición de la Comunicación Organizacional*. México, Trillas.
- Apolo, D., Murillo, H., & García, G. (2014). *Comunicación 360 herramientas para la gestión de la comunicación interna e identidad*. Quito: FCSC Editorial.

- Arraut, L. (2010). La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa. *Revista EAN*, 69, 20-41. Recuperado de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/515/503>
- Brandolini, A., González, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Capriotti, P. (2009). Impacto de las nuevas tecnologías en la comunicación interna. En M. Carretón & I. Ramos (Eds.), *Las Relaciones Públicas en la gestión de la Comunicación Interna* (pp. 41-53). Alicante, País: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas.
- Costa, J. (2004). *DirCom On-line*. La Paz: Grupo Editorial Design.
- Costa, J. (2012). *El DirCom de hoy*. Barcelona: Costa Punto Com Editor.
- Currás, R. (2010). Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. *Teoría y Praxis*, 7, 9-34. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4561/456145285002.pdf>
- Di Génova, A. (2012). *Manual de Relaciones Públicas e Institucionales*. Buenos Aires: Ugerman Editor.
- Elías, J. & Mascaray, J. (1998). *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación*. Barcelona: Gestión 2000 S.A.
- Gómez, H. (2008). Cultura organizacional e identidad productiva propuesta para el análisis de las organizaciones colombianas.

Umbral Científico, 13, 56-64. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/304/30420469007/>

Guevara, L. (2006). *Comunicación para las organizaciones*. Quito: CIESPAL.

Hatch, M. & M. Schultz (1997). Relations between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.

Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la Información*, 42(2), 49-54.

Minsal, D. & Pérez, Y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *Acimed*, 16(3). Recuperado de http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_3_07/aci08907.htm

Pelekais, C. (2008). Cultura organizacional y la responsabilidad social en las universidades públicas. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1). Recuperado de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100012

Perozo de Jiménez, G. (2006). La gestión comunicacional basada en la cultura organizacional e identidad corporativa de la Universidad Nacional Abierta (UNA). *Revista de Ciencias Sociales*, 12(2), 363-376. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011651013>

Pons, J., Colás, P. & Gonzáles, T. (2010). Factores facilitadores de la innovación con TIC en los centros escolares. Un análisis comparativo entre diferentes políticas educativas autonómicas. *Revista de*

Educación, 352, 23-51. Recuperado de http://www.revistaeducacion.educacion.es/re352/re352_02.pdf

Ritter, M. (2012). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: La Crujía.

La Dimensión Estratégica de la Comunicación. Una Aproximación a la Gestión de Crisis Empresariales desde una Mirada de la Prevención

María José Enríquez Cruz

La comunicación proactiva articula estrategias y mide el riesgo.
La gestión de comunicación en crisis es pensar en equipo.
Enfrentar las crisis requiere de medidas preventivas.

La comunicación estratégica es pensar en las relaciones a largo plazo, unas relaciones que, solventadas en la confianza y en la credibilidad, legitimen el valor social y la reputación corporativa de las empresas.

Pensar en comunicación estratégica es tener la visión de anticiparse a los hechos y enfrentar con seguridad los entornos cambiantes. Hacer comunicación estratégica es poner en marcha acciones que promuevan una cultura de prevención al interior y exterior de las empresas. De esta manera, la importancia que asume la comunicación se debe a la transversalidad de su gestión en el cuidado y manejo de intangibles, a saber, imagen y reputación.

Una dinámica de comunicación estratégica permite consolidar vínculos estratégicos con todos los sectores de la organización – sin minimizar ninguno de ellos – y transformar los mecanismos de relaciones

con los públicos de interés. En este sentido, una de las principales competencias de la gestión de comunicación es la priorización de públicos y su adecuada tipificación. Esto nos permite la asertividad en el diseño y ejecución de estrategias de comunicación, la eficacia de los mensajes, la utilidad de las herramientas de comunicación y, sobre todo, dotar de un valor agregado a la comunicación empresarial.

Para este estudio partimos de la premisa que, uno de los beneficios de la comunicación estratégica en las organizaciones, está orientado a transformar los conflictos propios de la sociedad a través de la intervención de diferentes actores y al entendimiento mutuo entre los públicos. Gracias a la comunicación se logra consolidar los objetivos que persigue la empresa, fortaleciéndolos y ayudando a la transformación e innovación de la misma.

Desde esta visión, la comunicación debe estar integrada en cada estrategia de desarrollo organizacional, una comunicación que permita la asertividad, coherencia y consistencia en los diferentes procesos productivos de todos los sistemas de la organización. Ello permitirá a las organizaciones proyectarse como entes solventes, transparentes, competitivos y proactivos ante el entorno que se muestra cambiante de forma acelerada. Por ello, la comunicación debería ser una estrategia que permita alinear los mensajes empresariales, mejorar la productividad y prevenir crisis empresariales.

En este capítulo, enfatizamos la importancia que adquiere la gestión de crisis desde un enfoque preventivo, dónde la planificación estratégica y la comunicación hallan un fin común: velar por el futuro de la organización. Para tal fin, consideramos que esta herramienta debe formar parte de los objetivos estratégicos de las empresas para lograr congruencia en el accionar de la misma. Por tanto, la gestión de crisis

es un elemento que engloba al conjunto de las funciones de la compañía, se trata de una destreza que debe ser pensada y ejecutada desde las bases de la planificación estratégica de la empresa, es decir, a partir de sus principales lineamientos y enfoques.

La gestión de crisis es un procedimiento organizacional que establece pautas y protocolos para actuar de manera efectiva ante posibles riesgos que pueden enfrentar las empresas. Para la efectividad de esta estrategia es necesario conjugar las funciones del *managament* (dirección y gestión de la compañía) y la comunicación, considerada ésta última un factor cinético en las organizaciones que pone en movimiento e inyecta dinamismo a todas sus estructuras (Narváez, 2008).

Desde la perspectiva de la dirección y gestión de la empresa, consideramos oportuno referirnos al concepto de planeación estratégica, determinado por Potter (1999, p. 6) “como el proceso por el cual los miembros que guían la organización visualizan su futuro y desarrollan los procesos y operaciones necesarios para alcanzar ese futuro”. En consecuencia, consideramos que la planeación implica diseñar y evaluar cada una de las decisiones antes de llegar a la acción en una situación determinada. De tal modo, vemos a la planeación como un método que examina las causas y efectos para la toma de decisiones.

Si el enfoque de planificar las acciones de la organización nos permite visualizar el futuro de la empresa, pensar en contingencia también es válido para asegurar el éxito de la planeación. De acuerdo con esto, el aporte de Martínez (1990) fundamenta esta idea:

La planeación estratégica incluye los eventos más factibles, no obstante y con fines estratégicos, es conveniente considerar ciertos eventos contingentes o imponderables que, siendo menos probables, sí pueden ocurrir inesperadamente; son eventos que, por lo sorpre-

sivo de su aparición, impiden reacciones o respuestas oportunas por parte de la alta dirección (Martínez, 1990, p. 116).

La necesidad de formular planes contingentes, también es el resultado de los pronósticos estratégicos, por lo que amortiguar las incertidumbres y los eventos inesperados, tiene un efecto de prevención para el intangible más valioso que tiene la organización, la imagen corporativa.

Crisis Empresariales

Para conceptualizar las crisis empresariales, partimos de la premisa que no todas son iguales, ni en sus causas, ni en sus efectos, y por tanto no se puede aplicar una fórmula única para manejar una crisis empresarial. De esta afirmación establecemos tres distinciones. En primer lugar cada organización tiene una naturaleza distinta y responde a su entorno empresarial. Como segundo punto, vemos que el contexto empresarial en el que están inmersas las empresas, es determinante y decisivo a la hora de tomar medidas reactivas o proactivas frente a una crisis. En tercer lugar vemos que la comunicación se ajustará a las dos condicionantes mencionadas; es decir, las características de la empresa y su entorno.

Empero, las crisis pueden evitarse o de alguna manera minimizar los efectos negativos que conllevan las mismas. Siguiendo la propuesta de González Herrero (1998), el modelo¹ de crisis evitables y no evita-

¹ En la literatura especializada existen otros modelos de gestión de comunicación en crisis, a saber, El modelo cebolla (*Model Onion*) de Pauchant y Mitroff (1997); el modelo de relaciones públicas de Crisis de marra (1998); y el modelo de C.I.C.L.E (Calidad, Investigación, Control, Legislación, Ética) de Saura (2003). Sin embargo para nuestro objeto de estudio establecemos como prioritario el modelo de González. Véase en Losada (2010).

bles apuesta por una gestión de comunicación en crisis que puntualiza dos figuras: la proactiva en la cual la organización realiza una intervención oportuna y prioriza los riesgos de una posible crisis, es decir, introduce la gestión de conflictos potenciales; y, una segunda figura reactiva, en la cual la empresa reacciona frente a una crisis para minimizar los impactos negativos en su imagen y reputación a través de la vigilancia y planificación. En ambos casos, la planificación estratégica y la existencia de un manual de crisis² permiten mostrar objetividad en la toma de decisiones frente a las crisis y asumirlas no solo desde el ámbito de la comunicación sino desde la visión global de las empresas.

En esta línea, Castillo (2010, p. 205) establece que cada crisis posee una serie de características propias; “[...] aunque no todas las crisis son iguales ni afectan de idéntica manera a las organizaciones, sí que se exhiben unos elementos comunes a las situaciones de crisis”. Según el autor, los efectos de las crisis recaen en afectaciones a los públicos de interés de una organización, atención mediática, hostilidad comunicativa, reputación social y el efecto sorpresa.

En esta dimensión de crisis y sus efectos, consideramos pertinente el aporte de Piñuel (1997):

La noción de crisis responde a un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su

2 Cabe señalar que varios autores (Elizalde, 2004; Losada, 2010; Enrique, 2015) utilizan como sinónimos el plan o manual de crisis. El plan o manual de crisis es un documento de trabajo antes, durante y después de la crisis. El manual de crisis de una organización debería ser el resultado de una investigación de lo que es la organización, de sus problemas, de sus vulnerabilidades o, mejor aún, de sus escenarios de crisis más probables. Ver en (Elizalde, 2004, p. 156).

equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos (p. 167).

La contribución de Piñuel nos permite reflexionar que una crisis tiene un impacto invasivo en todas las áreas de la empresa, hecho que se amplifica a los *stakeholders*³ de tal manera que, el autor apuesta, por un modelo de gestión compuesta por dos variables: la imagen y el equilibrio en cada una de las esferas de la organización.

Estos fenómenos graves, delicados y peligrosos, son situaciones inesperadas que afectan a las organizaciones, pero que pueden atenderse con la planificación oportuna. La gravedad y la rapidez con la que aparecen las crisis, las convierten en situaciones potencialmente catastróficas para la organización y los efectos colaterales que conllevan: tensiones y conflictos internos.

Esto nos obliga a (re) pensar en una estrategia de prevención⁴ a la crisis. Según Vichique De Gasperín (2016) una crisis es una posibilidad permanente para una institución por lo que tiene que prevenirse y prepararse para ello.

Desde la perspectiva de prevención y estrategia, conviene citar a García (2013) quien explica que la gestión de comunicación en crisis se basa en:

3 Para los fines investigativos de este capítulo, conviene precisar que el término *stakeholders* comenzó a implantarse en el ámbito de las relaciones públicas, sobre todo en la literatura anglosajona, en los años 90. Según Xifra (2009), la introducción de este término responde a un cambio de rumbo en el estudio de las relaciones públicas, que han pasado de entenderse desde una dimensión persuasiva a analizarse desde un ángulo estratégico-corporativo (de acuerdo con la perspectiva directiva). Para el caso que nos ocupa consideramos que desde la visión estratégica, resulta pertinente la definición de Míguez (2010) y entendemos que los *stakeholders* o públicos de interés son personas que son influidas por las acciones de la organización y pueden verse afectadas por esta.

4 Para este capítulo tomamos en cuenta la definición de Elizalde (2004) quien define a la prevención como el proceso de análisis, de toma de decisiones y de ejecución de acciones orientadas a que no aparezca la crisis.

La capacidad de comprender, movilizar, coordinar y dirigir todas las funciones estratégicas y de planificación de políticas y todas las cualidades en asuntos públicos/relaciones públicas, para lograr un objetivo: una participación significativa en la creación de la política que afecta al destino personal e institucional. (García, 2013, p. 99).

Este aporte reafirma el protagonismo de la gestión de crisis, contemplada no solo desde la táctica, sino que también valida el alcance estratégico de dicha misión, la misma que actúa en consonancia con los intereses de la institucionalidad. Es decir en procesos innovadores que permitan a las empresas a la actualización e interpretación constante de la información que nace del entorno.

Tras un repaso en la literatura existente sobre comunicación en crisis, no podemos dejar de lado la definición de González Herrero (1998), quien refiere la implicancia de la comunicación, bajo un paraguas de la “filosofía de la gestión de crisis⁵”:

La gestión de comunicación en crisis es la capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación. (González Herrero, 1998, p. 38)

Resulta determinante esta definición, tanto en el alcance holístico de la disciplina como desde la visión estratégica de la comunicación en

5 Este término, sugerido por Enrique Jiménez (2015), es el eje central de su modelo de gestión de la comunicación en crisis, el cual consta de tres etapas: prevención, reacción y recuperación. Para este capítulo consideramos oportuno citarlo y enfocarnos en la prevención, como parte de nuestro objeto de estudio.

cuanto al manejo de los intangibles de la organización y su afectación en el caso de una crisis empresarial.

De hecho, el predominio de una cultura de comunicación debería ser transversal a todas las áreas de la empresa. Su función organizativa debería contribuir a la creación de flujos con todos los públicos de interés de la compañía para, de alguna manera, prevenir situaciones de crisis. Es así que la comunicación asumiría otro rol importante, la de ser un instrumento gestor de prevención.

Prevención de Crisis, una Prioridad Empresarial

La prevención de crisis y la planeación de cómo enfrentarla son nociones complementarias que giran en torno a la identificación de aquellos escenarios, conflictos o situaciones clave que pueden afectar el desarrollo organizacional, desencadenar desorden y crear alarma social. Son acciones que permiten anticiparse a hechos que podrían generar peligros en las organizaciones. La prevención es posible si se han analizado correctamente las posibilidades de crisis en la fase de construcción de escenarios. De hecho, las acciones de prevención son básicas porque la mejor solución a las crisis es hacer que estas no sucedan (Elizalde, 2004).

Un modelo preventivo de crisis involucra herramientas administrativas que detectan problemas de forma temprana, y técnicas de comunicación que permiten activar acciones para responder a cada nueva amenaza antes de que se convierta en crisis. De esta manera, el modelo preventivo requiere la combinación de las funciones de la gestión (*management*) y la comunicación organizacional para la identificación de problemas y posibles soluciones.

Según Losada (2013) las empresas deben asumir que las crisis acaban llegando y que la mejor forma de enfrentarlas es estar preparados

para cuando esto ocurra. Las crisis se gestionan principalmente antes de que lleguen a suceder; esto significa que los aspectos imprevisibles de las crisis son aquellos que han sido pensados y evaluados correctamente. Se trata de una fase en la que se predice, se analiza y se prepara para lo que pueda llegar a suceder, sin urgencia, sin plazos y sin exigencias inmediatas. La prevención de crisis repercute directa o indirectamente en todo lo que es y todo lo que hace la organización (Losada, 2013).

De ahí la urgencia de integrar a la gestión de crisis, como un modelo preventivo, en la planificación estratégica de las organizaciones, es decir, a partir de la definición de los trazos que guiarán y delimitarán el camino de la empresa. De acuerdo con Garrido (2008), debemos sugerir que se trata de un trabajo de arquitectura empresarial, en donde cada diseño, meta y prioridades de la organización forman parte de una unidad que compete en diferentes entornos.

En este enfoque estratégico, que responde a las características del entorno, la comunicación estratégica permite la congruencia, coherencia y consistencia de los diferentes procesos productivos de los sistemas organizacionales y así proyectar a las empresas como efectivas en su ámbito de acción. (Nosnik, 2008).

Manucci (2006, p. 20) concuerda con esta premisa y añade: “Las organizaciones transitan un territorio en donde la interacción de variables (sociales, económicas, políticas y culturales) genera sucesos imprevistos e impredecibles, que pueden ser fuentes tanto de oportunidades como de crisis”.

Reconociendo la importancia de las técnicas usadas en la comunicación corporativa, es necesario remarcar que, desde una visión estratégica, la efectividad y significación del mensaje en ámbitos empresariales obedecen a la situación del entorno, más aún en tiempos de crisis. Ello

implica comprender y asimilar las situaciones sociales y políticas que se llevan a cabo y obligan a los directivos a tomar decisiones sobre sus públicos y diferentes escenarios. Dicho de otro modo, el contexto condiciona los objetivos estratégicos que se plantean al inicio de una planificación; y por ello es pertinente hacer énfasis en el dinamismo que se produce cuando estalla una crisis.

Gestión de Conflictos Potenciales, una Herramienta Eficaz para la Prevención

La gestión de temas potencialmente conflictivos es una de las funciones de la alta dirección y del director de Comunicación y su equipo. Xifra (2009) menciona que es una actividad que trata de identificar temas potencialmente emergentes (legislativos, políticos o sociales) que pueden influir en el desarrollo de una organización, para, posteriormente, movilizar y coordinar sus recursos e influir estratégicamente en la evolución de estos temas.

En esta línea, vemos que es un proceso de análisis que engloba la conducta de toda la empresa e identifica temas clave, tendencias y actitudes del entorno, que pueden afectar a la organización; para, a continuación, ayudar a diseñar estrategias y tácticas de acción a partir de programas de comunicación (Ruiz, 2011). Es decir se considera una metodología de trabajo que orienta la estrategia organizacional hacia una propuesta de comunicación.

Así pues, Seitel (2002, p. 224) focaliza el enfoque de las relaciones públicas y su función directiva, y define que: “la gestión de conflictos potenciales es la coordinación que consiste en ayudar a conservar los mercados, reducir los riesgos, crear oportunidades y gestionar la imagen como un activo organizativo en beneficio tanto de la organización

como de sus principales accionistas”. Por ello sugiere que la gestión de conflictos potenciales es un proceso sistémico que engloba cinco pasos:

- Identifica y prioriza asuntos de los que debe preocuparse la organización.
- Analiza y delimita cada asunto en relación con el impacto sobre sus públicos constituyentes y la naturaleza de la organización. En este sentido, Losada (2013) menciona que el criterio para catalogar un asunto potencialmente conflictivo dependerá en gran medida del entorno, el tipo de organización, el sector al que pertenece y sus objetivos empresariales.
- Muestra las diversas opciones estratégicas de las que dispone la organización.
- Aplica un programa de acción para comunicar la postura de la organización e influir sobre la percepción del asunto.
- Evalúa su programa con respecto a la consecución de los objetivos.

También es importante señalar que el objetivo de la gestión de conflictos potenciales es la defensa de la organización frente a factores externos, así como mejorar las actividades de la empresa, permitiendo aprovechar oportunidades imperiosas.

Sumado a este argumento, Xifra (2009) destaca que la función principal de la gestión de conflictos potenciales es vigilar e investigar el entorno de la organización y solucionar los posibles problemas mediante la detección de sus primeros indicios. Una idea que se halla, por tanto, en estrecha relación con el concepto de gestión de crisis y donde la

comunicación estratégica, especialmente a través de las relaciones públicas⁶, desempeña un papel esencial.

En consecuencia, la gestión de conflictos potenciales se convierte en un modelo estratégico de acción que pertenece a toda la organización y que convierte a la comunicación en su principal aliado, de cara a prevenir una crisis y anticiparse a los hechos.

Siguiendo la metodología propuesta por Elizalde (2004) y González (2008), en la tabla 1 establecemos los pasos a seguir para definir los escenarios y relacionarlos con el enfoque de planeación estratégica de la organización y comunicación.

Tabla 1.
Pautas para el diseño de escenarios

PAUTAS	PROPÓSITOS	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
Determinar la estructura de poder de la organización.	Conocer las leyes, reglamentos y normas que regulan el sector de la organización. El propósito es identificar la postura de la organización con relación a los recursos, reglas e intereses.	Identificación de tendencias de las principales directrices de cambio y condiciones del entorno. Puntos débiles y fuertes de la organización.
Conocer el marco institucional y el contexto empresarial.	Conocer la trayectoria organizacional y los factores del contexto que intervienen en la organización, por ejemplo: líderes políticos, públicos de interés, competencia, política institucional y normas que gobiernan la administración.	

6 Consideramos importante aclarar que utilizamos el término “relaciones públicas” desde una perspectiva directiva, definida como la dirección y gestión de las relaciones entre una organización y sus públicos mediante la acción y la comunicación (Míguez, 2010).

Identificación de vulnerabilidades.	Consiste en un análisis en todas las dimensiones de la empresa, que permite medir las vulnerabilidades en relación con la planificación estratégica de la organización. Es aplicable un diagnóstico de las debilidades y amenazas.	Definición de estrategias para precisar si la estrategia se basa en una vanguardia o en la protección del negocio. Precisa la capacidad de liderazgo.
Conocimiento de los públicos.	Analizar los intereses y efectos de los agentes y públicos que forman parte de su organización. Esto permite realizar una tipología de públicos para priorizarlos e identificar escenarios negativos para la organización.	Mapa de actores para conocer los grupos sociales importantes.
Identificar los factores de disenso.	Establecer cuáles son factores que podrían generar discordia entre los públicos y provocar contradicciones, riesgos e incertidumbres para tomar medidas correctivas.	Preparar un plan alternativo y manuales de emergencias para saber cuál es la segunda opción. Tener en cuenta cuáles son los elementos que pueden afectar el negocio.
Determinar las funciones de los públicos frente a una crisis.	Este análisis permite, según la naturaleza de la organización, identificar los públicos aliados, víctimas, culpables y soluciones.	Definir las acciones de comunicación y el establecimiento del discurso de comunicación.
Diseño de acciones frente al diagnóstico.	Es la definición de una estrategia y respuesta ante una posible crisis.	Definición de objetivos, metas e indicadores.

Basado en la metodología propuesta por Elizalde (2004) y González (2008).

Como se mencionó antes, los escenarios son situaciones hipotéticas acerca de cómo pueden darse las crisis. Además permiten pensar de forma anticipada ciertas acciones y decisiones como: identificar los indicadores y signos que avisarían de una crisis; controlar el funcionamiento de los mecanismos de resolución de las crisis; contener situaciones

inesperadas y cuya actividad obligue a perder el control de la situación; mitigar situaciones inesperadas y sus efectos negativos que decaigan en una crisis, y, finalmente, la evaluación que permite aprender del proceso y asegurar medidas preventivas frente a una crisis.

Planificación de la Comunicación en Crisis: la Sistematización de las Acciones

En este capítulo, a más de insistir en la necesidad de establecer una cultura de prevención de crisis, conjugamos otra de las funciones transcendentes que está inmersa en su gestión: la comunicación, expandida en cada una de sus disciplinas, a saber, relaciones públicas, comunicación interna y comunicación institucional, siempre desde un enfoque directivo y alineado a la estrategia global de la empresa. No cabe duda de que el planteamiento de estrategias asertivas de comunicación, coadyuvan a un correcto manejo de crisis.

Vista de esta manera, la comunicación es una actividad protagónica a la hora de permeabilizar situaciones que consigan minar la confianza de los públicos, acciones que puedan deteriorar la imagen y reputación de la empresa y eventos que puedan crear alarma social en detrimento de la organización.

Esta planificación, de capital importancia para las organizaciones, debe incluir aspectos tan importantes como: la investigación del entorno, la definición de unos objetivos concretos, la priorización de públicos, la definición de un equipo de crisis, el diseño de mensajes e instrumentos de comunicación y la creación de un sistema de monitoreo y control.

Cabe destacar que los objetivos que busca la planificación de crisis se basan en cuatro criterios:

- Inmediatez de respuesta.
- Preservar la reputación de la empresa, marca o producto.
- Minimizar el impacto mediático, evitando publicidad negativa.
- Defender la posición de la empresa, evitando o minimizando las pérdidas económicas.

La materialización de esta información se recoge en un plan de comunicación en crisis, considerado como un método de actuaciones comunicativas que servirá de apoyo al comité de crisis para poner en marcha los mecanismos de comunicación interna y externa en relación a sus públicos con el fin de salvaguardar, ante todo, la imagen de la organización (Enrique, 2015).

A partir de la bibliografía existente analizada en este capítulo, proponemos unas pautas a seguir para el diseño de un plan de crisis, gestadas desde el quehacer organizacional de la comunicación. Estas pautas están divididas en tres áreas importantes y que son articuladas con las funciones de la comunicación en crisis: actuación, funciones y responsabilidades, y gestión de la comunicación. Como se puede observar en la tabla 2, lo que se pretende es relacionar cada una de las actividades que conlleva la gestión de comunicación de manera vertical y horizontal.

Tabla 2
Modelo de pautas para el diseño de un plan de comunicación en crisis

	Actuación	Funciones y Responsabilidades	Gestión
Pautas para la comunicación en crisis	Formar un comité de crisis.	Evaluar y decidir el alcance, implicaciones y tratamiento de la crisis.	Centrar el motivo y alcance de la crisis.
			Retomar la iniciativa.
			Dar respuesta a todos los públicos.
	Identificar públicos y priorizarlos.	Decidir la comunicación.	Tener previsto mensajes básicos para cada audiencia.
			Responder a los medios de comunicación y garantizar la credibilidad.
	Actuar de manera rápida y eficiente.	Designar portavoz, coordinar y controlar las relaciones públicas.	Evaluar la audiencia de cada medio informativo.
			Aprovechar las oportunidades y cerrar la crisis.
			Desarrollar un plan de reconstrucción o de recuperación.
			Evaluación de mensajes.

Conclusión

En este capítulo exploramos que la gestión de crisis y su respectiva planificación, responde a dos variables dependientes. Por un lado, la

prevención y la gestión de conflictos potenciales; que, basada en un análisis del entorno, implican un mecanismo acertado para frenar los impactos invasivos y nocivos que generan las crisis empresariales. Por otro lado, la proactividad de la comunicación estratégica en sus diferentes disciplinas, como una herramienta articuladora del proceso de actuación y gestión en el establecimiento de estrategias organizativas. En este marco, la comunicación logra establecerse como un elemento crítico y profundo para la organización. Por tanto, una de las conclusiones centrales es que las empresas deben fomentar una cultura preventiva, la misma que debe ser socializada e integrada a su filosofía corporativa.

Tenemos en cuenta que la estrategia de comunicación está definida por las características del entorno y que su principal función es velar por los intangibles de la organización que resultan vulnerables en una situación de crisis, en este caso nos referimos a la imagen y reputación corporativa.

La tarea fundamental del comunicador es proponer las acciones necesarias para integrar y coordinar una visión de sinergia al interior y exterior de la organización, lo cual implica la capacidad de tener una perspectiva de largo alcance que permita el análisis de escenarios, como una metodología de trabajo para una función estratégica y global.

Finalmente, creemos que el rol de la comunicación en la gestión de crisis es multidimensional, y no exclusivamente táctico. Así, su trabajo consiste en crear vínculos estratégicos y relaciones armoniosas con los *stakeholders* para generar confianza y propiciar espacios de transparencia frente a las realidades y prospectivas empresariales. La planeación de la comunicación apunta a identificar nuevas oportunidades, detectar posibles riesgos, programar acciones de contingencia y responder a los cambios del entorno para reformular objetivos y de esta manera nave-

gar con firmeza en la incertidumbre y prevenir crisis empresariales. Se trata de hacer una organización innovadora y eficaz frente a la turbulencia del ambiente social, político y económico.

El tema que queda pendiente y que abre nuevas investigaciones es el perfil humano y profesional del comunicador que debe enfrentar las crisis empresariales en un ambiente cambiante y turbulento. En esta línea, sería entonces incumbencia de la academia, en concordancia con las organizaciones de la sociedad civil, debatir este tema.

Referencias Bibliográficas

Castillo, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. Málaga: Editorial Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

Elizalde, L. (2004). *Estrategias en las crisis públicas: la función de la comunicación*. Argentina: La Crujía.

Enrique, A. M. (2015). Estrategias de comunicación en situaciones de crisis. In A. M Enrique & F. Morales (Coords.), *Somos Estrategas. Dirección de Comunicación Empresarial Institucional* (pp. 117-129). Barcelona: Gedisa.

García, S. (2013). Apuntes sobre teoría y fenomenología de las crisis. Investigando la comunicación en crisis. *Razón y Palabra*, 68-70.

Garrido, F. (2008). *Comunicación de la estrategia. La efectividad está en la dirección*. Madrid: Ediciones Deusto.

González, A. (1998). *Marketing Preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch.

- Losada, J. (2013). *Comunicación en la Gestión de Crisis. Lecciones prácticas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Manucci, M. (2006). *La estrategia de los cuatro círculos. Diseñar el futuro en la incertidumbre del presente*. Colombia: Editorial Norma.
- Marra, F. (2000). *Protocolo y Comunicación. Los medios en los actos públicos*. Barcelona: Bayer Hnos.
- Martínez, F. (1990). *Planeación estrategia creativa*. México: PAC.
- Míguez, M. (2010). *Los públicos en las relaciones públicas*. Barcelona: UOC.
- Narvaez, S. (2008). Transformación de las organizaciones. El papel estratégico de la comunicación. En M. Rebelei (Coord.), *Comunicación Estratégica en las organizaciones* (pp. 47-65). México: Trillas.
- Nosnik, A. (2008). Globalización: el papel de la comunicación en la convergencia de las reglas organizacionales. En M. Rebelei (Coord.), *Comunicación Estratégica en las organizaciones* (pp. 27-46). México: Trillas.
- Potter, L. R. (1999). *El plan de comunicación: el corazón de la comunicación estratégica*. San Francisco: IABC.
- Ruiz, A. (2011). *Gestión de riesgo comunicacional* (1a ed.). Buenos Aires: La Crujía.

Seitel, F. P. (2002). *Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas* (8a ed.). España: Prentice Hall.

Vichique de Gasperín, M. (2016). *La Gestión Institucional de Crisis. Estrategia clave en el siglo XXI*. Barcelona: Editorial UOC.

Xifra, J. (2009). *Comunicación Proactiva. La gestión de conflictos potenciales en las organizaciones*. Barcelona: Gedisa.

TERCEIRA PARTE

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Reflexões sobre Comunicação Estratégica nas Organizações a partir da Noção de Comunidade

Tainah Schuindt Ferrari Veras
Gabriele Rodrigues Alves da Silva
Vitoria Alves de Sá
Maria Eugênia Porém

Segundo Duarte e Monteiro (2009, p. 334), a comunicação é “o oxigênio que confere vida às organizações”, e está presente em todos os momentos e em todas as práticas.

No entanto, o fato de que os processos comunicacionais pareçam fluir de maneira natural no dia a dia não significa que eles sejam pensados de forma estratégica, deliberada e complexa, tampouco que levem em consideração o contexto, as singularidades, e os relacionamentos dos diferentes públicos no cotidiano organizacional.

De acordo com Massoni (2009), é comum entender a comunicação como um fenômeno unidimensional, que pode ser controlado e está restrito apenas à emissão e à recepção de informações em alguns meios e entre pessoas específicas; é fundamental vislumbrar também os processos de interação, as questões emocionais e ideológicas que impactam na participação em conversações, entre outros aspectos. Segundo a autora, é preciso “um grande esforço para sair do espartilho de mensagens para abordar a espessura da comunicação” (Massoni, 2009) adotando um olhar estratégico que leve em consideração a multidimensionalidade do fenômeno e as diversas relações que se estabelecem entre os atores.

Entendemos que um conceito que pode ser relevante para reforçar esse enfoque estratégico de comunicação é o conceito de comunidade, pois congrega perspectivas como reciprocidade, atuação coletiva (Sodré, 2014), reconhecimento de singularidades (Negri, 2005) e mobilização (Castells, 1999). Diante disso, debruçamo-nos neste ensaio no entendimento de como a noção de comunidade pode fomentar nas organizações a consciência quanto ao caráter estratégico da comunicação, tomando como base a atuação coletiva.

Assim, temos como objetivo refletir sobre a comunicação estratégica com o aporte do conceito de comunidade, por meio das ideias de autores como Massoni (2009), Sodré (2014), Manucci (2005), Peruzzo e Volpato (2009) e Castells (1999). Para atender a esse objetivo, o ensaio foi estruturado a partir de uma pesquisa bibliográfica, e está dividido em três seções.

Inicialmente, compartilhamos alguns desafios que envolvem as temáticas da comunicação, da estratégia, bem como o conceito de comunicação estratégica que se forma a partir delas. Na sequência, são apresentadas reflexões sobre comunidade, e, por fim, o texto traz correlações entre os conceitos abordados nas seções anteriores.

Desafios Inerentes à Comunicação e à Estratégia nas Organizações

Putnam, Phillips e Chapman (2012) defendem que a comunicação é um fenômeno onipresente nas organizações com um sentido “ardilosamente impreciso” (p. 78), o que demanda sagacidade para refletir sobre ele, e envolve ir além de definições objetivas, totalizantes e consensuais. Talvez por essa razão os mesmos autores mencionem que os

teóricos contemporâneos dos estudos organizacionais têm vislumbrado a comunicação como um constructo, e não como um mero conceito.

Afinal, recorrendo a Ary, Jacob e Razavieh (1977, citado por Freitas, 1994, p. 104), é possível compreender que, enquanto os conceitos são “representações mentais dos objetos através de suas características gerais [...] diretamente observáveis”, os constructos se edificam de forma “ideativa, abstrata, obtida a partir da agregação desde níveis de abstração mais simples até mais complexos. São verdadeiras montagens [...]”.

A perspectiva de Massoni (2009), sobre a comunicação ajuda a demonstrar a maneira de olhar para o referido fenômeno como um constructo. Isso porque, segundo a autora, é preciso pensar a comunicação como um processo que não está restrito a um único olhar e a uma compreensão estática e totalmente observável. É preciso mirá-la, portanto, de forma multidimensional, considerando: uma dimensão informativa, que envolve a transferência de conteúdos por meios distintos; uma dimensão interacional, que está ligada aos processos de relacionamento e de empoderamento para a participação; uma dimensão ideológica, que se torna visível à medida que os sujeitos se sensibilizam e se dão conta dos sistemas de ideias e valores que movem a organização; e, uma dimensão comunicacional, que congrega processos de informação, sensibilização, participação, entre outros, e envolve o compartilhamento mútuo de ações e sentidos para gerar transformações em torno de determinados problemas (Massoni, 2014). Essas dimensões distintas “não são melhores nem piores em si; apenas são diferentes” (Massoni, p. 101), e para atuar com elas no cotidiano é preciso, conforme a autora, compreender a perspectiva da comunicação estratégica.

Falar de comunicação estratégica não é uma tarefa fácil, pois, assim como foi mencionado que a comunicação não tem uma definição clara, consensual e única, tampouco a estratégia a possui. (Pérez, 2012).

Pérez (2012), explica que tal conceito (estratégia) se originou no universo militar, para enfatizar o uso racional e impositivo da força a fim de ganhar do adversário. Embora essa visão oriunda do cenário de guerra ainda permaneça no imaginário e nas práticas de muitas pessoas e organizações, com o passar do tempo a estratégia alcançou âmbitos além desse contexto, e passou a sinalizar também a construção de um pensamento para agir de forma eficaz em determinada situação diante de outras pessoas; por sua vez, essa perspectiva deu origem a uma nova lógica: antecipar possibilidades e analisar cenários, definindo o melhor caminho a fim de atingir metas.

Atualmente, diante de um contexto cada vez mais volátil e complexo, a estratégia tem sido encarada por Pérez (2012) como uma ciência articuladora capaz de impulsionar antes de tudo o relacionamento, e não os confrontos, com a possibilidade de orientar atores que, ao invés de agirem para controlar e vencer a qualquer custo, buscam entender o entorno de maneira fluida e exaltam as diferenças e mudanças à sua volta, tomando decisões a fim de melhor conviver com as incertezas inerentes ao dia a dia.

Em consonância com esse olhar contemporâneo, Manucci (2005, p. 24) afirma que é preciso considerar a estratégia como “[...] uma atitude a respeito da finitude das intervenções corporativas na realidade”, reconhecendo que não existe um cenário unívoco e totalmente manipulável segundo determinados interesses individuais, mas que, ao invés disso, é preciso incorporar as subjetividades e as necessidades dos diferentes públicos no cotidiano, “[...] para chegar a uma sincronia e gestão

de percepção de significados” (Manucci, 2005, p. 27). É a partir desse enfoque que o autor conecta os conceitos de comunicação e estratégia, defendendo que a comunicação estratégica:

[...] é um conjunto de símbolos compartilhados que só são operacionais se têm significação nos diferentes atores do processo. Nesse sentido, quando a organização define estrategicamente sua comunicação, define os parâmetros sobre os quais traça seu espaço de competência. [...] Um processo de comunicação é estratégico quando pode desenvolver significados compartilhados, quando pode transcender a concepção física de produtos e serviços e construir um conceito em torno do qual se criam vínculos com diferentes setores da comunidade. Sem um conceito compartilhado não existem vínculos, só existem relações contingentes e passageiras. (Manucci, 2005, pp. 24-25).

Nessa mesma linha de considerar que a comunicação estratégica deve delinear parâmetros para o desenvolvimento de significados compartilhados que gerem vínculos e direcionem ações nas organizações, Bueno (2018) defende: “a comunicação estratégica pode apresentar-se como um projeto norteador pautado na singularidade dos sujeitos e do contexto em que eles estão imersos”, e pode viabilizar encontros entre “diferenças, novas construções de ideias, conhecimentos e estratégias” (p. 66).

No entanto, ainda segundo a autora, a construção desse projeto norteador demanda a priori uma “consciência integradora” sobre a comunicação estratégica no âmbito organizacional, e acreditamos que a noção de comunidade pode contribuir para a construção dessa consciência.

Olhares sobre a Noção de Comunidade

O conceito de comunidade de acordo com Bauman (2003) denota um sentido positivo e reconfortante, como se figurasse um lugar amigável, seguro e bom onde sempre haverá pessoas com quem se pode con-

tar. Como defende o autor, isso colabora com a noção de que a “palavra comunidade termina por evocar tudo aquilo de que sentimos falta e de que precisamos para viver seguros e confiantes” (Bauman, 2003, p. 8).

Contudo, essa ideia não se traduz nas práticas da vida em comunidade, uma vez que comunidade - sob essa ótica - é um tipo de mundo que não está ao nosso alcance, mesmo que se espere vir a possuir (Bauman, 2003). Há, portanto, alguns desvios conceituais sendo construídos a partir dessa forma mais romantizada de disseminar o significado de comunidade. Peruzzo e Volpato (2009, p. 140) explicam que:

Qualquer agrupamento tem sido chamado de comunidade, sejam bairros, vilas, cidades, segmentos religiosos, segmentos sociais, redes de relacionamento na internet, etc. Ultimamente, a formação de grupos e redes online facilitada pela Comunicação Mediada por computadores (CMC) tem contribuído ainda mais com desvios conceituais.

Entendemos que, indo além dessa generalização do conceito pontuada, é preciso esclarecer, a partir de Weber (1973) que, mais do que agrupar pessoas, o conceito de comunidade desponta “quando a atitude na ação social inspira-se no sentimento subjetivo (afetivo ou tradicional) dos partícipes da constituição de um todo”.

Esse sentimento subjetivo pode ter sua interpretação complementada pelas contribuições de Sodré (2014), ao elucidar que “a verdadeira comunidade não nasce do fato de que as pessoas tenham sentimentos umas pelas outras (embora não possa nascer sem isso)” (p. 196); ela depende, além da reciprocidade e dos afetos, de um norte construído nos microprocessos e nas ações do cotidiano que ocorrem entre os envolvidos. Assim, segundo o autor, a comunidade se estrutura “sobre

a relação viva e recíproca, mas é o centro atuante que é o verdadeiro obreiro” (Sodré, 2014, p. 196).

Considerar esse centro atuante envolve reconhecer que o sentido de comunidade é edificado pelo e no coletivo, congregando aquilo que é comum a esse coletivo e envolvendo todos os atores em torno de questões intangíveis, como valores, princípios, iniciativas e conexões, sem se materializar especificamente em algo ou em uma pessoa. Justamente por isso, Sodré (2014) afirma que o centro atuante traz para a comunidade a noção de “uma ausência ou um ‘nada’ - constitutivo não apenas do que é visível no vínculo social, mas principalmente do comum que não se vê, como uma imanência despercebida” (p. 199). A fim de elucidar essa ideia, o autor traz a visão de Castoriadis sobre o social, que o define como aquilo:

[...] que representa a todos e que não é ninguém, que não está jamais ausente e quase nunca presente como um tal, um não ser mais real que todo ser, aquilo em que nos banhamos de um lado a outro, mas que não podemos nunca apreender em ninguém (Castoriadis, 1996, citado por Sodré, 2014, p. 199).

Entendemos que a força da “imanência despercebida” (Sodré, 2014) que envolve os atores de uma comunidade em torno de um centro atuante está em ir além de olhares individuais e de conversas pontuais; é preciso que haja consciência e vontade política para construir uma articulação coletiva. Nessa mesma linha, Castells (1999) destaca que as comunidades são formadas a partir da mobilização dos interesses e anseios comuns de seus membros, nascendo para resistir a algum processo dominante, para buscar uma transformação social ou para manter algum *status* (Castells, 1999).

Para ilustrar essa perspectiva, é possível tomar como base a articulação comunitária feita por mulheres negras, que diante de um contexto histórico de escravidão, exclusão, discriminação e condições econômicas altamente desfavoráveis, se conectam tendo em vista a necessidade de sobrevivência e a busca por mudanças (Santana & Almeida, 2017).

Juntas, essas mulheres “inventam soluções colaborativas para a manutenção de suas vidas e suas comunidades: compartilham os cuidados de crianças e idosos, alimentos e moradia entre núcleos familiares distintos” (Santana & Almeida, 2017, p. 58), criando memórias e se apoiando mutuamente e de forma solidária por meio de táticas como a transmissão oral de vivências diversificadas, a realização de práticas culturais ligadas à dança, à religião entre outras, além dos compartilhamentos de ideias e experiências em redes e portais online.

Nota-se então, por meio desse e de outros exemplos, que a ideia de comunidade não é construída puramente por um sentimento de consensualidade, já que variam os elementos que induzem a sua formação (Castells, 1999, p. 69).

Essa ideia acaba por desnudar também o sentido de perfeição atribuído muitas vezes às comunidades, inaugurando “características comunitaristas inovadoras” (Peruzzo & Volpato, 2009, p. 144) que podem ser notadas em uma:

Passagem de ações individualistas para ações de interesse coletivo, desenvolvimento de processos de interação, a confluência em torno de ações tendo em vista alguns objetivos comuns, constituição de identidades culturais em torno do desenvolvimento de aptidões associativas em prol do interesse público [...] e, maior conscientização das pessoas sobre a realidade em que estão inseridas (Peruzzo, 2002, p. 290)

Podemos perceber que as “características comunitaristas inovadoras” (Peruzzo & Volpato, 2009) envolvem, essencialmente, práticas comunicacionais pautadas em um olhar atento e consciente para a criação de significados compartilhados, ao invés da adoção de lógicas individuais; e também para a elaboração de vínculos e não apenas de relações pontuais e fugazes.

É justamente essa lógica coletiva de significação e de compartilhamento que Manucci (2005) defende no conceito de comunicação estratégica nas organizações, e, por isso, a seção seguinte visa trazer algumas correlações entre as duas temáticas tratadas nesse ensaio.

Conexões entre Comunicação Estratégica e Comunidade no Âmbito das Organizações

O estudo sobre o conceito de comunidade evidencia que os vínculos tecidos pelos atores no dia a dia comunitário não ocorrem em termos simétricos, homogêneos, unívocos e individualistas; ao invés disso, esses vínculos se constroem em meio às singularidades que esses atores intercambiam, às significações sinérgicas e fluidas que emergem desses intercâmbios, e à identidade coletiva que se forma a partir da mobilização dos envolvidos em torno de propósitos comuns.

Trazendo essa perspectiva comunitária para o âmbito das organizações, entendemos que, para construir uma consciência integradora sobre comunicação estratégica pautada nessa lógica, de modo que tal comunicação seja vista como um projeto norteador (Bueno, 2018), é preciso olhar para as trocas, necessidades, ações e laços invisíveis que os atores constroem no cotidiano, ao invés de impor determinada perspectiva de maneira unidimensional, hierárquica e descolada do dia a dia comum.

Afinal, como defende Manucci (2005), é fundamental vislumbrar diferentes possibilidades “para transcender ao monólogo e à persuasão” (p. 22,) que são recorrentes em muitos ambientes organizacionais e que geram muito mais resistência do que engajamento. É a partir do olhar para a multiplicidade e para as reais demandas dos públicos que será reconhecido o valor da comunicação, sabendo que tal “[...] valor surge do encontro entre o que a organização promete e o que os públicos percebem” (Manucci, 2008, p. 84).

Acreditamos, adicionalmente, que a adoção da perspectiva de vislumbrar a coletividade e ir além do monólogo e da imposição dialoga com o sentido de estratégia enquanto uma ciência articuladora de relacionamentos proposto por Pérez (2012), e se distancia do viés militar na qual o conceito de estratégia se fundou. Compreendemos que isso é benéfico pois:

O uso crônico da metáfora militar leva as pessoas a descuidarem de um tipo diferente de organização que valorize a improvisação mais do que os pressupostos, prognósticos e planos; que se concentre nas oportunidades mais do que nas limitações; que descubra novas ações mais do que defender as passadas; e favoreça e promova a dúvida e a contradição mais do que a crença (Peters & Whaterman, 1981, citados por Manucci, 2005, p. 134).

Enxergar as organizações a partir de uma lógica viva, contraditória e mutante significa reconhecer que, para que elas se estruturem como verdadeiras comunidades tecidas e retecidas pela comunicação de modo estratégico, não é suficiente apenas o agrupamento de pessoas com sentimentos umas pelas outras, bem como experiências, planos e visões que sejam homogeneizados para gerar uma harmonia aparente e certo conforto. É necessário que os atores reflitam sobre o contexto, compartilhem suas necessidades e percepções singulares sobre a realidade e

busquem transformações a partir disso, construindo uma comunidade organizacional de maneira orgânica, negociada e consciente.

Acreditamos que, para que essa construção aconteça, é preciso que haja o reconhecimento da multidimensionalidade da comunicação, como defende Massoni (2014); isso porque entendemos a relevância de estimular processos de interação, construção de sentido e sensibilização de maneira macro na organização; porém, isso não deve desmerecer a importância das trocas de informações que ocorrem em diferentes canais e em conversas do cotidiano, de uma forma “microscópica”, informal e não sistematizada, entre duas pessoas ou em grupos pequenos que possuem mais afinidade.

Acreditamos que, se houver o estímulo para que essas pessoas reflitam e discutam não apenas sobre questões particulares, mas também sobre temáticas e necessidades comuns a toda a organização, é possível criar vínculos mais amplos e com maior potencial coletivo em meio a laços invisíveis sutis que costumam passar despercebidos.

Aliás, talvez o caminho para a construção de uma consciência integradora sobre a comunicação estratégica esteja justamente, a priori, no olhar atento e consciente para a “imanência despercebida” dos laços sociais que é mencionada por Sodré (2014), laços esses que são fundamentais para a articulação de uma comunidade.

Considerações

Neste ensaio, a problemática volta-se para o entendimento de como o conceito de comunidade pode contribuir para fomentar nas organizações a consciência quanto ao caráter estratégico da comunicação, tomando como base a atuação coletiva. Diante disso, tivemos como objetivo refletir sobre a comunicação estratégica com o aporte do conceito de co-

munidade, por meio das ideias de autores como Massoni (2009), Sodré (2014), Manucci (2005), Peruzzo e Volpato (2009) e Castells (1999).

Destacamos com base no que foi realizado que, para que exista a consciência quanto ao caráter estratégico da comunicação, e sejam formadas verdadeiras comunidades organizacionais em torno do projeto norteador da comunicação estratégica, é necessário inicialmente compreender que uma comunidade não é algo se constrói de forma unilateral, impositiva e homogênea.

A comunidade se edifica quando os atores que a integram reconhecem que em meio às suas singularidades, visões de mundo e necessidades existem questões comuns, e que a articulação deles deve ser feita de forma fluida, negociada e orgânica, criando e mantendo vínculos que promovam transformações em caráter coletivo, sem priorizar apenas uma ou outra pessoa.

Diante disso, a construção de um projeto norteador de comunicação estratégica não pode se dar simplesmente a partir da definição de diretrizes que estejam isoladas das demandas e dos laços cotidianos. Como defende Manucci (2005), é preciso gerar significados compartilhados no dia a dia, e, para isso, “uma organização deve enxergar a realidade mais além de seu próprio ponto de vista. Deve incorporar o olhar, as necessidades dos públicos envolvidos na narração dentro da qual a organização vai desenvolver sua atividade” (p. 25).

Sabemos que fazer isso é desafiador, pois as estruturas organizacionais ainda estão pautadas em paradigmas de univocidade, controle, individualismo e persuasão. Nesse sentido, sugere-se como possibilidade buscar referências e aprendizados junto a comunidades que estão estruturadas tendo em vista uma lógica de pluralidade, de interesses coletivos e de ajuda mútua, como é o caso de grupos de mulheres negras,

grupos indígenas, entre outros que se estruturam em torno da busca por uma visão comum, e compartilham de princípios como “respeito à diversidade e o valor central da deliberação; a democratização da economia e da tecnologia; [...] a solidariedade e a reciprocidade” (Lang, 2016, citada por Santana & Almeida, 2017, p. 59).

Acreditamos que princípios como esses, tão ligados à comunicação enquanto processo que elabora e reelabora continuamente vínculos no cotidiano, podem contribuir para a construção de uma consciência integradora sobre a comunicação estratégica nas organizações que seja, antes de tudo, verdadeiramente humanizada e transformadora.

Referências Bibliográficas

- Bauman, Z. (2003). *Comunidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- Bueno, D. (2018). *Comunicação estratégica e estratégias de comunicação nas organizações em contexto midiaticizado: a perspectiva da micro, pequena e média empresa do setor de alimentação fora do lar de Bauru/SP* (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual Paulista - UNESP, Bauru, SP, Brasil.
- Castells, M. (1999). *O poder da identidade*. (Vol II). São Paulo: Paz e Terra.
- Duarte, J. & Monteiro, G. (2009). Potencializando a comunicação nas organizações. In M. M. K. Kunsch (Org.), *Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas* (Vol. 2, pp. 333-359). São Paulo: Saraiva.
- Freitas, E. L. de. (1994). Alguns aspectos da linguagem científica. *Sitientibus*, (12), 101-112.

- Manucci, M. (2005). *Atrapados en el presente: la comunicación, una herramienta para construir el futuro corporativo*. Quito: CIESPAL.
- Massoni, S. (2009). El espesor de la comunicación [Revista eletrónica]. Recuperado de <https://bit.ly/2KDcWZK>
- Massoni, S. (2014). Metodologías de la comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural. *Metacomunicación*, (6), 90-110. Recuperado de <https://bit.ly/2FJAYTX>
- Pérez, R. A. (2012). El estado del arte en la Comunicación Estratégica. *Mediaciones Sociales*, (10), 121-196. Recuperado de <https://bit.ly/2BznKoH>
- Peruzzo, C. M. K. (2002). Comunidade em tempos de rede. In C. M. K. Peruzzo, D. Cogo, & G. Kaplún (Orgs.), *Comunicação e movimentos populares: quais redes?* (pp. 275-298). Porto Alegre: Ed Unisinos.
- Peruzzo, C. M. K. & Volpato, M. (2009). Conceitos de comunidade, local e região: inter-relações e diferença. *Revista Líbero*, 12(24), 139-152.
- Putnam, L., Phillips, N., & Chapman, P. (2004). Metáforas da Comunicação e da Organização. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Orgs.), *Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais*, (Vol. 3, pp. 77-130). São Paulo: Atlas.
- Santana, B. & Almeida, M. A. de. (2017). Mulheres negras e o comum: memória, redes sociais e táticas cotidianas. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, 3, 57-61,

Sodre, M. (2014). *A ciência do comum*. Rio de Janeiro: Editora Vozes.

Weber, M. (1973). Comunidade e sociedade como estruturas de socialização. In F. Fernandes (Org.), *Comunidade e sociedade*. São Paulo: Editora Nacional e Editora USP.

Cocriação em Rede: a Inovação na Construção de Laços com os Públicos

Tamara de Souza Brandão Guaraldo
Beatriz Emi Seino

O cenário mundial, marcado pela globalização, apresenta mudanças sociais, tecnológicas e econômicas que tornam a competitividade entre as organizações ainda maior. Com dispositivos e tecnologias de informação mais acessíveis, o consumidor contemporâneo está cada vez mais ativo, com mais opções de escolhas e difícil de satisfazer (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Por essa razão, torna-se fundamental que as organizações entendam a necessidade da busca de novos parâmetros de gestão do conhecimento para garantir a satisfação do cliente com um produto e/ou serviço.

A Cocriação é um dos temas mais relevantes dos últimos anos na área de gestão do conhecimento, marketing, estratégia e inovação. Cresce o número de organizações que colaboram com diferentes públicos para criar, de forma compartilhada, soluções para seus produtos ou serviços. Segundo Franco (2012), o futuro das organizações depende da cocriação, processo no qual os públicos de interesse participam da concepção dos produtos e serviços que desejam, pois o marketing tradicional, em que as organizações criam e as pessoas apenas consomem, está enfraquecido. Deste modo, este capítulo discute a importância da cocriação em rede considerando a necessidade das organizações busca-

rem novas formas de gerar valor aos seus públicos, não apenas para obter vantagem competitiva, mas também para aplicar processos de gestão do conhecimento que cause impacto e gere inovação aos olhos dos clientes. A cocriação surge da necessidade das organizações inovarem para atender aos públicos e assim propiciar a conexão e envolvimento de usuários, que pode interferir no desenvolvimento de produtos e serviços e também alcançar novos públicos através do estabelecimento de interação. Isso se desenvolve por meio de um estudo exploratório que compreende o uso de pesquisa bibliográfica com síntese e diálogo das fontes utilizadas, resultando num processo de escrita própria em que se privilegia a reflexão que surge do contato com as fontes e do confronto com a observação da realidade (Dmitruk, 2004).

Cocriação e Inovação Gerando a Vantagem Competitiva

Jugend e Silva (2013) afirmam que uma gestão bem estruturada dos processos de inovação, cujas bases são as ideias, promove uma vantagem competitiva, além de benefícios para as organizações, como: ganhos em termos de criatividade, maior capacidade de diversificação, potencial para transformação de novas tecnologias e diminuição do tempo no desenvolvimento. Dessa forma, é relevante que as organizações estimulem a geração de novas ideias. Desta maneira, Jugend e Silva (2013) afirmam que as organizações inovadoras são aquelas que estão “abertas” a novas ideias e dispostas a, conforme as necessidades e oportunidades diagnosticadas transformarem-se e adaptarem-se a novas situações e circunstâncias.

Poli (2010) expõe que com alto nível de competição e produtos e/ou serviços que são praticamente equivalentes entre os ofertantes, aqueles que inovam neste contexto, seja de forma incremental ou radical, de

produto, processo ou modelo de negócio, ficam em posição de vantagem em relação aos demais. Além disso, a inovação permite que as organizações acessem novos mercados, aumentem suas receitas, realizem novas parcerias, adquiram novos conhecimentos e aumentem o valor de suas marcas.

Acredita-se que o acesso dos clientes a tecnologias e informações impressione positivamente a satisfação dos mesmos com relação à oferta de produtos e a prestação dos serviços. Essa satisfação, por sua vez, tem impacto na confiança dos mesmos nos prestadores de serviços. A lógica dessa relação baseia-se no fato de que o acesso a recursos, informações, entre outros, possibilite aos clientes o desenvolvimento de suas experiências, o que pode gerar satisfação (Becker, Nagel & Santos, 2013).

Para Troccoli (2008), com o acesso à informação – por exemplo, via Internet - os clientes passam a ter uma visão globalizada dos bens e serviços, e não mais aquela informação tradicional restrita a limites geográficos. Com isto, os clientes expandem seus padrões de preferência de consumo para além das fronteiras tradicionais, passando a desafiar as tradições das indústrias mais acostumadas a restringirem suas informações.

Assim, segundo Bittencourt e Filho (2012), a onda de informações da internet faz com que as organizações entendam as mudanças no que diz respeito à necessidade de acompanhar a globalização da informação. Além disso, a capacidade computacional de bilhões de pessoas está se agregando para formar uma força coletiva. Esta força extremamente descentralizada se organiza cada vez mais para criar as suas próprias notícias, entretenimento e serviços.

Com isso, não é suficiente apenas saber o que o consumidor deseja para garantir-lhe a fidelização. Não basta apenas propor um produto ou um serviço que atenda às necessidades dos clientes, mesmo que esteja adequado ao poder de compra deste e com preço justo em relação ao custo de produção. Mais do que isto, segundo Troccoli (2008), é necessário que os ofertantes de bens e de serviços entendam o universo que os cerca em aspectos que transcendem seu próprio mundo corporativo. Afinal, seus clientes estão, cada vez mais, envolvidos em uma rede de elementos sociais, psicológicos, ambientais, políticos e tecnológicos que, simultaneamente, interagem para definir sua decisão de consumo. Em outras palavras, o processo decisório de compra – e, consequentemente, a fidelização dos clientes – vem se tornando cada vez mais complexo e mutável.

Prahalad e Ramaswamy (2004) demonstram que tem havido uma forte mudança no papel dos clientes, e, por consequência, as organizações e provedores de serviços não podem mais agir de forma autônoma, desenhando produtos, desenvolvendo processos de produção, construindo mensagens de marketing e controlando canais de vendas com pouca ou nenhuma interferência do público.

Nesse sentido, é necessário que a organização inove e crie valor para os clientes e para si mesma. O conceito de “inovação” abrange todas as novas ideias em processos e produtos que são implementadas e geram um resultado econômico no mercado. Para Senhoras, Takeuchi e Takeuchi (2007) a inovação determina-se pelo desenvolvimento de novos produtos, novos processos, novos métodos, novas formas de organizar o trabalho, de novas fontes e pela abertura de novos mercados.

Autores como Prahalad e Ramaswamy (2004), Tapscott e Williams (2007), têm demonstrado que, diante do cenário atual, caracterizado

por intensa competição, deve-se buscar, na criação desse valor, a interação dos clientes com a organização; ou seja, a cocriação de valor. Nessa estratégia, a organização passa de uma visão centrada no produto para uma visão que incentive e permita a entrega de experiências personalizadas a cada consumidor. Desta forma, para Prahalad e Ramaswamy (2004), a interação entre organização e seus públicos na concepção de produtos, serviços ou conceitos, passa a ser a melhor estratégia na criação de valor e inovação tanto buscada pelos gestores.

Nesse contexto, a cocriação surge como um processo, no qual os consumidores participam da concepção dos produtos e/ou serviços que desejam, para gerar inovação nas organizações. Assim, através da cocriação é possível obter uma vantagem competitiva, uma vez que a utilização desse método propicia a realização de uma gestão do conhecimento que possibilita a descoberta de novas fontes de valor e novas oportunidades, geração de novas ideias e insights com olhares diferentes sobre o mesmo aspecto por meio de uma parceria entre organização e cliente, pois permite às organizações inovarem, ao mesmo tempo em que buscam atender as necessidades de seus públicos.

Nesse processo é eliminado o conceito tradicional de que as organizações pensam e agem unilateralmente. Entra em cena a gestão do conhecimento nas organizações, que depende fortemente do fator humano e da utilização do conhecimento em ações estratégicas, criando espaços criativos na e sobre a organização, desenvolvendo habilidades para compartilhamento do conhecimento (Valentim, 2008). Portanto, o papel do cliente passa a ser fundamental nesta criação de conhecimento e valor, pois ele deixa de ser um ente isolado e passivo para tornar-se conectado e ativo, sendo mais um agente da gestão do conhecimento organizacional. Nesta mesma linha de raciocínio Costa (2013, p. 9) re-

força o papel da cocriação em considerar os consumidores como ativos na geração de valor; valor este determinado anteriormente apenas pela organização, mas agora criado e compartilhado como um conhecimento dos públicos.

Segundo Kristensson, Matthing e Johansson (s.d. como citado em Costa, 2013), com o alto nível de participação e colaboração dos públicos no desenvolvimento de um produto, serviço ou conceito com o propósito de inovação, o cliente ao sugerir ideias na cocriação exerce um papel de colaborador ativo desde o início do projeto de criação, compartilhando conhecimento e experiências de consumo com a organização.

A cocriação deve envolver a participação ativa e a integração do cliente com o seu fornecedor em todas as etapas do processo, desde a concepção do produto ou serviço até o seu consumo. Payne, Storbacka e Frow (s.d. como citado em Costa, 2013) afirmam que o processo de cocriação de valor só acontece quando o fornecedor gerar valor e o cliente o perceber no momento em que o produto ou o serviço for consumido.

As organizações devem buscar a diferenciação competitiva para que sua manutenção e evolução no mercado aconteçam, gerando um valor para o cliente de tal forma que a organização possa diferenciar-se das concorrentes diante da criação de uma vantagem competitiva sustentável, a qual deve ser percebida pelo comprador e gerar satisfação (Milan & Souza, 2013).

Pode-se entender a vantagem competitiva como o uso do feixe de recursos que a organização possui para ocasionar um desequilíbrio no mercado de forma a possibilitar a sua organização se diferenciar das demais que concorrem em um mesmo espaço, criando, portanto, uma vantagem competitiva. Desta forma, o desequilíbrio ocasionado pela

estratégia competitiva com o intuito de obter uma vantagem fixaria uma heterogeneidade de desempenho entre as organizações, mesmo sendo elas do mesmo segmento e atuando com recursos, competências e habilidades semelhantes. (Vasconcelos & Cyrino s.d., como citado em Milan & Souza, 2013).

A vantagem competitiva é a relação de criação de valor (Brito & Brito s.d., como citado em Milan & Souza, 2013), sendo que os valores criados em sua grande parte são provenientes dos processos de conhecimento e inovação. Portanto, nota-se uma relação entre valor e vantagem competitiva.

As organizações devem avaliar as lacunas de seu próprio empreendimento para que protejam, aumentem ou até criem uma vantagem competitiva, reafirmando ainda sua relação com a questão do valor e sua influência nos processos de tomada de decisão (King, Fowler & Ziethaml s.d., como citado em Milan & Souza, 2013, p. 2).

Na visão de Aaker (2001), a vantagem competitiva surge a partir de um diferencial que a organização tem em relação às demais, que deve ser difícil de ser imitado, pois os concorrentes tentarão copiar no momento em que a descobrirem.

Com efeito, a vantagem competitiva só ocorrerá de fato se a organização conseguir manter-se diferenciada das demais no decorrer do tempo, pois quando os concorrentes descobrem essa vantagem tentam imitá-la de todas as maneiras. A inovação, portanto, deve ser parte de um processo constante: um ciclo, que deve ser renovado (Zmoginski, Kwak, Canabarra, Bertolino, Ynonye, & Ades, 2009, p. 62).

Assim, depois de uma inovação há a possibilidade de imitações e cópias. Portanto, é necessário que as organizações se mantenham diferenciadas das demais, para que a vantagem competitiva possa ser man-

tida por um longo prazo. Para Zmoginski, Kwak, Canabarra, Bertolino, Ynonye, & Ades (2009, p. 63):

Isso pode ser obtido pelas companhias por meio de inovações que se ajustem a sua estratégia, renovem sua oferta, proporcionem benefícios e melhorias; no entanto, entre essas possibilidades, surpreender o cliente com experiências que gerem alta satisfação, como é o efeito da co-criação (sic) de valor, é uma boa prática para fazer parte da estratégia das organizações que buscam o sucesso.

Segundo Porter (2001) para alcançar a vantagem competitiva é necessário adotar uma das estratégias genéricas, regidas por dois objetivos: baixo custo e diferenciação. Mesmo o autor os considerando excludentes, ressalva que há situações em que a organização alcança-os ao mesmo tempo, citando, entre elas, o pioneirismo. Porém, é importante que a inovação seja feita pensando no cliente, não objetivando apenas o pioneirismo. Conquistar o cliente ao atender suas necessidades mais particulares, possibilitando a participação desses clientes na criação dos produtos e serviços. (Zmoginski et al., 2009)

Kim e Mauborgne (2005), afirmam que é possível adotar as estratégias de baixo custo e diferenciação conjuntamente, utilizando a inovação de valor, oferecendo um valor maior para os clientes. Para os autores, a inovação sem valor resulta em pioneirismos tecnológicos, o que nem sempre satisfaz os clientes. Assim, é importante analisar a experiência que o cliente tem com um serviço ou produto e que pode ser a chave da diferenciação para muitas organizações para ter como consequência a vantagem competitiva. Inovação precisa ser, portanto, valor percebido pelos clientes, o que é condição-chave de sobrevivência das organizações nos últimos anos.

Uso de Redes Sociais e a Interação Construindo a Cocriação em Rede

Para Las Casas (2014) os consumidores mudaram, o mercado mudou e as práticas de marketing também precisam mudar. Os públicos exigem participação e a interação se torna fator fundamental, anunciando num futuro próximo o fim de uma era em que as organizações agiam com autonomia e realizavam suas atividades do modo que achavam melhor, sem a participação dos mesmos. “A nova forma de comercialização passou a ser cocriação, situação em que os consumidores interagem com as organizações e interferem na prática de comercialização e recebem o resultado de produtos que contaram com sua participação” (Las Casas, 2014, p. 15).

Troccoli (2008) argumenta que neste novo paradigma a organização e o cliente criariam valor em conjunto nos chamados “pontos de interação”, momentos e locais onde a experiência de cocriação ocorre e o valor é criado. Nesses pontos de contato o cliente se relaciona com alguma parte do produto ou serviço oferecido pela organização. Esses encontros devem variar de negócio a negócio, sendo que dependendo das estratégias utilizadas, alguns encontros podem agregar maior cocriação de valor que outros.

Assim, em alguns processos de cocriação são utilizadas plataformas de engajamento, que são ambientes virtuais que propiciam a cocriação de experiências de valor. Fukunaru (2014) define esses espaços como o lugar onde a inovação acontece e em que se aproveita o potencial máximo de cada indivíduo, que somado ao potencial de outros indivíduos, cria-se uma inteligência coletiva, uma pluralidade de culturas, experiências, conhecimentos e visões de mundo. Mais que um ambiente de colaboração, essas plataformas são um exemplo inovador de gestão do

conhecimento em rede, e dizem respeito à natureza ou níveis de engajamento das pessoas no ato de criatividade.

Ramaswamy e Gouillart (2010) consideram que uma organização cocriativa facilita o desenvolvimento de uma rede de capacidades para criar valor em conjunto, através do desenho de uma plataforma ou ambiente virtual de engajamento que tem por finalidade potencializar as interações e experiências das pessoas sobre o que pensam e o que querem de seus produtos e serviços. A utilização das redes como meios de realizar a gestão do conhecimento para desenvolver ideias, conceitos, modelos, produtos ou serviços junto com a companhia é uma forma inovadora de interagir com os públicos. Dentre os tipos de redes, as redes sociais na internet são sites que tem como principal objetivo as trocas de informações e experiências, além da criação de relacionamentos. Segundo Recuero (2009) a rede social é formada de interações e de trocas sociais. É um grupo de pessoas, compreendido através de uma metáfora de estrutura, a estrutura de rede.

Uma rede é formada por pessoas que se conectam porque têm um objetivo, um assunto ou propósito em comum. A partir do encontro virtual ou presencial entre elas, da conversa, da interação, da troca de histórias, percepções, opiniões, surgem novas conexões, conhecimentos, ideias, soluções e respostas. A cocriação em rede, nada mais é que um ambiente aberto, livre, emergente, onde as pessoas podem interagir e criar juntas algo novo. Algo que nasce da colaboração e da criação em conjunto e que dificilmente surgiria da mesma forma, sem a presença de cada um dos integrantes da rede na gestão desse conhecimento.

Apesar do conceito de redes sociais não ser novo, o advento da internet faz com que esse tipo de rede ganhe maiores proporções. As redes sociais apresentam pontos em comum antes e depois das tecno-

logias de informação e que podem ser compreendidos por meio de um tipo de interação não hierárquica, de pessoa a pessoa, caracterizada pela confiança mútua, pela reciprocidade entre emissor e receptor no fluxo de informações, e pela comunhão de interesses e objetivos. Desde a década de 1940, antropólogos, sociólogos e psicólogos sociais vêm estudando a estrutura dos vínculos estabelecidos nessas relações (representada por sociogramas), às quais foi dado o nome de “redes sociais” (Aguiar, 2010).

O Brasil é um dos principais mercados mundiais para as redes sociais, como Facebook e WhatsApp, e a maioria dos internautas brasileiros acessam essas plataformas, segundo levantamento da Kantar Ibope Media (2016), cuja pesquisa representa os hábitos de 47% da população brasileira entre 12 e 75 anos, o equivalente a 83 milhões de pessoas. Esse levantamento aponta que 83% dos usuários de Internet do país acessaram redes sociais nos últimos 30 dias anteriores a pesquisa (divulgada em agosto/2016), o que coloca essa atividade como o hábito on-line favorito dos brasileiros. Na sequência das atividades mais realizadas pelos internautas, está assistir e/ou baixar vídeos (69%), ler notícias nacionais e internacionais (61%) e ouvir música (38%). A pesquisa revela também que o acesso à internet é móvel: 68% navegam de seus smartphones, enquanto 60% entram na internet a partir de computadores – notebooks ou desktops. Sobre o local de acesso, a maioria usa a internet em casa (93%), e uma parcela (26%) entra na rede no trabalho. Ainda, de acordo com o levantamento, 44% concordam com a frase a “internet é a minha principal fonte de entretenimento” e 59% dos internautas recorrem primeiro à internet quando buscam qualquer tipo de informação (Kantar Ibope Mídia, 2016).

Assim, mesmo não sendo um fenômeno novo, as redes sociais ganharam força nos últimos anos com os avanços tecnológicos da sociedade. As pessoas permanecem conectadas grande parte do tempo, e acabam encontrando nas redes sociais o lugar ideal para navegar e investir seu tempo se relacionando, trocando conteúdos e consumindo informações.

Analizando o fenômeno das redes sociais, a primeira geração da internet, chamada de web 1.0, não favorecia a troca de informações e a interação entre os usuários, pois apresentava páginas de navegação que eram estáticas. Dessa forma, o surgimento da web 2.0 favoreceu o sucesso das redes sociais, uma vez que ela estimula a relação entre os usuários e a colaboração na utilização da internet.

Para se relacionar com um grupo em torno de um mesmo interesse, o indivíduo precisava estar fisicamente envolvido com este grupo. Porém, o desenvolvimento dos meios de comunicação digitais criou uma nova forma de interação e novos tipos de relacionamentos sociais, de tal forma que estar no mesmo ambiente deixou de ser um requisito para interagir, o que potencializou a criação das redes sociais. Recuero (2009) identifica na rede social um conjunto de dois elementos: os atores (pessoas, instituições ou grupos; os nós da rede) e as suas conexões (interações ou laços sociais). Assim, em uma rede é possível observar os padrões de conexão de um grupo social, a partir das conexões que são estabelecidas entre diversos atores. A abordagem da rede tem, portanto, seu foco na estrutura social, na qual não é possível isolar os atores sociais e nem suas conexões.

Redes sociais são agrupamentos complexos formados a partir de interações sociais, nas quais os próprios indivíduos constroem suas redes, e que permite aos mesmos elaborar sua persona - perfis ou páginas pes-

soais, e estabelecer interação através de recados, comentários, imagens e vídeos, tendo uma exposição pública na rede social de cada ator, bem como de outros dentro do sistema, esta rede lhe permite visibilidade e articulação, bem como manutenção de laços offline (Recuero, 2009; Primo, 2008).

Sperb (2012) explica que quando atores interagem em um plano físico, é fácil perceber características da personalidade através de roupas, acessórios, postura ou tom de voz. Porém, com o distanciamento físico das redes sociais, os atores não podem ser identificados de uma forma imediata como em um encontro face a face. Eles são analisados através de representações sociais, por exemplo, um ator pode ser representado pela foto do seu perfil ou pelas informações lá colocadas. São estes espaços que os atores utilizam para compartilhar suas ideias e individualidades, e assim, constroem uma identidade que os representa virtualmente.

Contudo, a construção da identidade virtual de um indivíduo varia de mídia para mídia. Por exemplo, um usuário através de seu perfil no *Facebook* constrói uma imagem pelas fotos nos álbuns, descrição de seu perfil, informações que compartilha e interações que ele vai fazendo com outros atores. Essa identidade pode ser completamente diferente da identidade construída por ele no seu perfil do *LinkedIn*, pois ele pode usar essa plataforma para construir uma imagem mais profissional, postando e se relacionando com outros atores somente em questões relativas aos seus interesses profissionais. E consequentemente essas duas identidades anteriores podem ser diferentes da identidade em uma terceira plataforma.

Segundo Viana (s.d., como citado em Recuero, 2011) ao criar um perfil nas redes sociais, os indivíduos projetam uma extensão do que

são e ao mesmo tempo constituem e constroem uma identidade própria no ambiente on-line, ou seja, cada pessoa escolhe quem ter como amigo, que tipo de páginas curtir e acompanhar e que tipo de conteúdo irá compartilhar. Essas atitudes podem ser estratégicas para mapear o perfil do público, pois estes indícios podem ser construções subjetivas de cada usuário na rede. E assim, uma pessoa numa rede social digital pode compartilhar conteúdos e mostrar fotos suas que a aproximem de um determinado grupo, ocultando informações que poderiam afastá-la de tal grupo, ou seja, ao inserir um conteúdo em alguma rede social, o ator está dando dicas de como quer ser visto e identificado por outros atores sociais. Para Sperb (2012) esta informação é determinante para o marketing, uma vez que, para disseminar o conteúdo de uma marca, o usuário precisa se identificar com este conteúdo, ou seja, este conteúdo precisa ajudar na construção dessa identidade que ele constrói nas redes sociais e deve aproximar o usuário do grupo que ele deseja.

Tapscott e William (2007) afirmam que mudanças profundas na natureza da tecnologia, da demografia e da economia global fazem surgir novos e poderosos modelos de produção baseados em comunidade, colaboração e auto-organização, e não em hierarquia e controle – embora as hierarquias não estejam desaparecendo. As organizações estão estimulando, em vez de combater, o crescimento de comunidades on line. Trata-se de uma nova arte ou ciência da colaboração, batizada de Wikinomics. Para Tapscott e William (2007) os líderes que pretendem obter lucro com competitividade adotarão esta nova tendência com mudanças profundas na estrutura operacional das organizações.

Outro elemento básico de uma rede social é a conexão criada através das interações entre os atores. É interessante entender como os atores interagem entre si para criarem as conexões. Recuero (2009) propõe

estudar o fenômeno das conexões a partir das interações, relações e laços sociais.

Adler e Towne (2002) definem a interação como qualquer tipo de comunicação envolvendo dois ou mais atores, é a partir dela que são construídas as relações e os laços sociais. Para que exista interação nem sempre é necessário que haja a troca de palavras, um exemplo é a rede social *Facebook*, a qual em 2016 ampliou a quantidade de botões de reação de um para seis; ‘Curtir’ (já conhecido) e os demais: ‘Amei’, ‘Haha’, ‘Uau’, ‘Triste’ e ‘Grr’, que correspondem a diferentes graus de sentimento, aprovação e tipo de interação do usuário em relação ao conteúdo que foi publicado (Gomes, 2016). Ao utilizar este botão, o usuário está dizendo que aprovou, amou, se divertiu ou se surpreendeu, gostou ou não do conteúdo publicado e está negando ou dando seu aval e se associando ao conteúdo gerado por outro usuário, sendo assim, através destes botões, eles estão se comunicando e as organizações podem ter dados mais precisos sobre o gosto e opinião do seu público.



Figura 1. Botões do Facebook. (De “Facebook libera cinco novos botões alternativos ao ‘curtir’”, H. Gomes, 2016, Facebook. Recuperado de <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2016/02/facebook-libera-cinco-novos-botoes-alternativos-ao-curtir.html>)

A partir das reações e também dos comentários dos usuários nas postagens, as organizações recebem o *feedback* dos públicos e as relações sociais são construídas, assim, se torna possível investir nesse relacionamento para a criação de valor em conjunto com os clientes, construindo laços e aprofundando relações. A partir de interações sociais e, diferentemente de relações em outros contextos, as relações sociais na internet tendem a ser mais variadas e isso se explica pela multiplicidade de aplicativos, tecnologias e ferramentas que faz com que os usuários usem diferentes tipos de redes sociais para abordar diferentes tipos de assuntos.

Também é preciso destacar que o entendimento das características de uma relação mediada por computador é importante, uma vez que elas se diferem das relações do mundo presencial. Para Recuero (2009) as relações podem ser mediadas pelo computador, da mesma forma que a interação. Quando mediada pelo computador, a relação poderá ser diferente daquela que aconteceria em um quadro de interação face a face devido às limitações contextuais. Logo, a mediação pelo computador traz aspectos importantes para a relação social, como o distanciamento entre as pessoas envolvidas na construção dessa relação que pode alterar a forma através da qual ela é estabelecida. Esse distanciamento proporciona, por exemplo, anonimato sob muitas formas, já que a relação entre o corpo físico e a personalidade do ator já não é imediatamente dada a conhecer. Logo, é mais fácil iniciar e terminar relações, pois muitas vezes, elas não envolvem o “eu” físico do ator.

As interações e relações sociais constroem os laços sociais. O laço é a conexão efetiva dentro das interações entre atores e, por isso, exige um grau de relacionamento maior, um aprofundamento numa relação, pois é construído através do tempo e de múltiplas interações.

Segundo Sperb (2012), quando o laço social é construído através de interação social ele é denominado laço dialógico. Mas existe outro tipo de laço, os laços associativos, são criados a partir de relações e não de interações, um laço constituído por um sentimento de pertencimento a um grupo, local ou instituição. Esses laços apesar de criarem um vínculo entre agentes, não necessariamente precisam criar interação.

Para entender a interação no processo de cocriação entre os consumidores e as organizações nas redes sociais é importante ressaltar a diferença entre laços fortes e fracos. Lopes (2008) acredita que em um canal de relacionamento e interação, os perfis são criados e os vínculos não precisam ser pré-existentes do ambiente off-line, ou seja, é possível que estranhos façam parte da “rede de amigos”. Já para Recuero (2009), a rede social é composta por pessoas formadoras dos nós e as arestas que ligam estes nós são os laços que tais personas formam por meio de suas interações.

Na interação é importante que haja a compreensão dos dois tipos de laços que estão envolvidos, sendo eles fortes e fracos. Recuero (2009) explica que os laços fortes são referentes a pessoas que participam do círculo social, aquelas pessoas que detêm maior proximidade e convívio. Já os laços fracos são os que se deve prestar mais atenção, no sentido em que nas redes pessoas não são criteriosas para aceitar outros indivíduos como “amigos”, e isso promove um maior contato com as pessoas de diferentes grupos sociais, gostos, hábitos e comportamento, possibilitando um maior número de pessoas conectadas entre si e consequentemente um menor grau de separação entre estas. Por exemplo, no Facebook os laços fortes são aqueles em que os atores conversam mais, compartilham mais entre si os conteúdos e constantemente estão se falando. Já os laços fracos são aqueles em que a interação é pequena,

e não há uma continuidade na conexão. Seguindo o mesmo exemplo do Facebook, quando os atores pouco falam ou pouco interagem entre si, estão construindo um laço social, porém um laço fraco.

A internet foi uma das responsáveis pelas mudanças no perfil do consumidor, com o acesso à informação e a novas possibilidades de comunicação de mão dupla. A evolução das conexões tem apresentado crescimento na última década, e hoje os clientes contam com o suporte das redes sociais para se expressarem e se relacionarem com a organização e outros consumidores. Isso contribui também para que as organizações mudem sua postura e formas de comunicação. Como afirma Doyle (1990) as marcas dificilmente são consolidadas apenas pela publicidade, pois a construção de uma marca vai além da propaganda, logo, existe a necessidade de se estabelecer conexões emocionais com o consumidor. Com suas características que permitem maior interação e engajamento, as redes sociais se tornam úteis para que esse relacionamento seja provocado e a cocriação possa acontecer mais facilmente. Desse modo, nota-se a necessidade de que as organizações entendam o seu público e o universo que os cerca para, mais do que entregar um produto ou serviço, satisfazer as suas reais necessidades e desejos de acordo com informações produzidas em conjunto com esse público. É fundamental também ter conhecimento de como criar laços fortes com o público ao se relacionar com ele dentro de um projeto.

Tendo por base a literatura consultada e o processo de comunicação e gestão do conhecimento, pode-se destacar uma série de pontos a serem abordados com atenção para estabelecer um relacionamento que tenha relevância para o consumidor e organizações durante a cocriação: a) O conteúdo que chega ao consumidor é fundamental para o sucesso de um projeto de cocriação em rede, uma vez que conteúdos

que reflitam o perfil do público ajudam no engajamento dos mesmos e têm maior probabilidade de serem difundidos por eles, atingindo mais pessoas; b) A maneira como o público é atingido pelo conteúdo é outro fator essencial, pois quando é feita de forma inovadora possibilita uma interação de alta qualidade e cria-se uma experiência única para o consumidor; c) Permitir que o consumidor compartilhe conteúdos com a rede da campanha de cocriação também é importante, pois dessa forma a iniciativa de interação e gestão do conhecimento acontece dos dois lados, da organização e do público, e assim acontece a real colaboração; d) Oferecer um contato por meio de diversas plataformas, quando o conteúdo de cada uma é adaptado para o meio, também é um ponto que favorece o sucesso de um projeto de cocriação, uma vez que os públicos são contatados de formas diferentes, impulsionando o projeto e favorecendo a possibilidade de interação. e) Estimular a interação com os colaboradores, a interação é a base da construção de laços, ou seja, a organização deve buscar criar uma relação mais íntima com o público para construir laços fortes.

Todas essas estratégias devem refletir a identidade e ideais da organização para que o projeto consiga passar credibilidade e assim alcançar o público por meio da interação e do engajamento.

Considerações sobre o Processo de Cocriação

Com as inovações tecnológicas e as mudanças no comportamento do consumidor é necessário que as organizações estejam atentas às novas formas de se relacionar com os públicos. Para construir uma marca é preciso inovação, por isso um projeto de gestão que reconheça, avalie e assimile novas ideias é uma tendência diante do cenário mercadológico contemporâneo, que conta com a participação ativa de consumido-

res que interagem em rede. A cocriação é baseada nesse alicerce, pois busca a participação dos usuários na concepção de ideias para que seja gerado valor mútuo. O uso de tecnologias de informação pode auxiliar o estreitamento de relações entre os clientes e uma organização, facilitando a comunicação e a gestão do conhecimento em rede. Atualmente, no ambiente em rede, os clientes são tão ou mais ativos do que as organizações, e contatam outros consumidores e informações online para orientar-se e buscar informações sobre experiências com o produto/serviço. Assim, a construção de laços na internet e particularmente nas mídias sociais, passaram a ser o foco das empresas no que tange a uma nova rede de relacionamentos corporativa, com o intuito de se adequar ao mercado, atender as expectativas do consumidor e consequentemente, obter vantagem competitiva.

Diante do exposto, reiteramos que as organizações devem estar atentas ao que os consumidores dizem, a fim de aproveitar para estimular e mediar sua participação no processo de criação de valor seja para produtos, serviços ou conceitos. Pois, dessa forma é possível criar uma relação de confiança, tornando a organização cada vez mais relevante para o público. À vista disso, a gestão do conhecimento, ao partir do incentivo à cocriação como um trabalho em equipe, contribui para a geração de valor aos públicos, e requer uma gestão integrada de talentos, visão estratégica e criatividade. Num processo de cocriação o público deixa de ser passivo e é considerado parte das decisões e do conhecimento organizacional, uma vez que as ideias dos participantes são utilizadas pela organização para direcionar suas estratégias, demonstrando a importância e o valor da opinião dos consumidores que participam de projetos de cocriação.

Referências

- Adler, R. B. & Towne, N. (2002). *Comunicação Interpessoal* (9a ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Aguiar, S. (2010). Redes sociais na internet: desafios à pesquisa. In *Anais do Intercom*. Recuperado de <http://www.ciseco.org.br/index.php/artigos/105-redes-sociais-na-internet-desafios-a-pesquisa>
- Aaker, D. A. (2001). *Administração estratégica de mercado* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Becker, L. C. B., Nagel, M. B. & Santos, C. P. (2013). A relação entre os elementos da cocriação (DART) e confiança: o papel da satisfação e do tipo de serviço. *Anais do XXXVII Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 37.
- Bittencourt, L. C. & Filho, R. M. M. (2012). Colaboração em massa (crowdsourcing) na comunicação corporativa. Recuperado de <http://bocc.ubi.pt/pag/bittencourt-filho-colaboracao-em-massa-crowdsourcing.pdf>
- Costa, D. F. (2013). *Co-criação: uma perspectiva do consumidor* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, Brasil. Recuperado de http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-11112013-152347/publico/DanielFCosta_Corrigida.pdf
- Doyle, P. (1990). Building succesful brands: the strategic options. *The Journal of Consumer Marketing*, 7(2), 5-20.

- Dmitruk, H. B. (2004). Pesquisa bibliográfica e outros tipos de pesquisa. In H. B. Dmitruk (Ed.), *Cadernos metodológicos: diretrizes do trabalho científico* (6a ed, pp. 67-76). Chapecó: Argos.
- Franco, A. (2012). Cocriação: reinventando o conceito (2a ed.). *Escola de Redes*. Recuperado de <http://pt.slideshare.net/augustodefranco/cocriao-reinventando-o-conceito-14554143>
- Fukunaru, R. (2014, julho 28). Inovação, cocriação e criatividade [Blog]. Recuperado de <http://www.ideiademarketing.com.br/2014/07/28/inovacao-co-criacao-e-criatividade-entrevista-com-rodrigo-fukunaru/>
- Gomes, H. (2016, fevereiro 24). Facebook libera cinco novos botões alternativos ao ‘curtir’ [Facebook]. Recuperado de <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2016/02/facebook-libera-cinco-novos-botoes-alternativos-ao-curtir.html>
- Jugend, D. & Silva, S. L. S. (2013). *Inovação e Desenvolvimento de Produtos: Práticas de gestão e casos brasileiros*. Rio de Janeiro: LTC.
- Kantar Ibope Mídia. (2016, agosto 23). Acessar redes sociais é uma das atividades preferidas dos internautas brasileiros [Blog]. Recuperado de <https://www.kantaribopemedia.com/acessar-redes-sociais-e-uma-das-atividades-preferidas-dos-internautas-brasileiros-2/>
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante* (14a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Las Casas, A. L. (2014). *Cocriação de valor: Conectando a organização com os consumidores através das redes sociais e ferramentas colaborativas*. São Paulo: Atlas.

Milan, W. W. & Souza, R. M. (2013). A busca por vantagem competitiva sustentável nas organizações. *Revista Funec Científica*, 2(4).

Poli, S. G. (2010). *Desenvolvimento de inovações: um estudo empírico da influência dos procedimentos de gestão de riscos* (Dissertação de Mestrado). Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Porter, M. E. (2001). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior* (19a ed.). Rio de Janeiro: Campus,

Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). *O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Primo, A. (2008). Textos de Alex Primo [Blog]. Recuperado de <http://alexprimo.com/2007/06/27/publicacoes/>

Ramaswamy, V. & Gouillart, F. (2010). *A organização cocriativa: por que envolver stakeholders no processo de criação de valor gera mais benefícios para todos*. São Paulo: Symnetics.

Recuero, R. (2009). *Redes sociais na internet*. Porto Alegre: Sulina.

Senhoras, E. M., Takeuchi, K. P. & Takeuchi, K. P. (2007). Gestão da Inovação no Desenvolvimento de Novos Produtos. *Anais do IV*

SEGeT – *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 4.

Sperb, G. B. (2011). *A co-criação como estratégia de comunicação na gestão de marcas em redes sociais: um estudo do caso ideias Gafisa* (Trabalho de Conclusão de Curso). Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, Brasil. Recuperado de http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/37591?locale=pt_BR

Tapscott, D. & Williams, A. (2007). *Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.

Troccoli, I. R. (2008). Fidelização e co-criação de valor: uma visão integrada. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 2(1), 12-29.

Valentim, M. L. P. (2008). *Gestão da informação e do conhecimento*. São Paulo: Polis/Cultura Acadêmica.

Zmoginski, A. S., Kwak, A. I. B., Canabarra, C. de M., Bertolino, D. de F., Ynonye, F. Y., & Ades, C. (2009). Co-criação de valor: inovação no modelo de negócio obtendo vantagem competitiva. *Revista Jovens Pesquisadores*, 4(10).

Organizações e Comunicação: Algumas Reflexões

Maria Eugênia Porém

Este ensaio propõe uma reflexão sobre as organizações e sua relação com a comunicação. De natureza exploratória e interpretativa foi realizado por meio de pesquisa teórica e conceitual e teve como pressuposto o reconhecimento de que as organizações, independentemente de suas particularidades, são um fenômeno multidimensional complexo que torna sua compreensão uma tarefa difícil, enviesada por olhares multidisciplinares derivados das contribuições de estudos dos mais diversos campos do conhecimento.

Ao serem relacionadas à comunicação as organizações são constituídas e instituídas por ela. Compreende-se que os processos comunicativos constroem e reconstroem as organizações, ou seja, a comunicação cria e recria realidades organizacionais, na medida em que coloca seus atores em interação com o ambiente social. Desta forma, a comunicação é definida pela interação de pessoas nas organizações e é entendida como um processo constitutivo da realidade organizacional (Caldas, 2010). Por isso, este estudo tem seu foco em análises da realidade organizacional que superem a visão mecanicista de comunicação que a coisifica “como mais um elemento instrumental à disposição do gestor em busca da performance organizacional” (Caldas, 2010, pp. 34-35), por

acreditar que “a comunicação é um elemento constituinte e instituinte das organizações” (Reis, 2004, p. 40).

Apoia-se em Spink (1996, p. 183), que propõe um importante questionamento: “o que é, afinal esta tal *organização* sobre a qual todos parecem certos de sua existência enquanto fato real?” (grifo do autor). Essa pergunta revela uma face pouco discutida nos estudos sobre organizações, inclusive os de comunicação: será que a existência de organizações é um pressuposto que é tomando como óbvio, e que não merece reflexão (Spink, 1996)? É um fato tão real, uma verdade absoluta que não se ousa ou não se pensa em questioná-lo?

No esforço de tentar responder a esta inquietude, especialmente estimulada por uma provocação que tensiona esta crença dada como certa, é que se propõe uma reflexão visando compreender as organizações em sua relação com a comunicação.

Organizações na Perspectiva da Comunicação

Morgan (1996, p. 19), logo nas primeiras linhas do primeiro capítulo de seu importante livro “Imagens da Organização”, é enfático ao afirmar que “as organizações são muitas coisas ao mesmo tempo! Elas são complexas e têm muitas facetas. Elas são paradoxais”. E, acrescenta-se: elas são imprevisíveis em inúmeros aspectos. Muito porque aquilo que se entende por “organização” ou o que se pensa sobre “organização” é constituído por uma ideia permeada por imagens, preconceitos e leituras de mundo comprometidos com todo o “caldo” psicossocial, político e cultural que torna os indivíduos sujeitos históricos. Sua existência repousa na capacidade das pessoas em abstrair esta ideia e de comunicá-la. E, embora se reconheça que uma organização está em um ambiente físico/virtual – um prédio, departamentos, mesas, cadei-

ras, computadores, uma rede social etc. —, ela se constitui mesmo é na mente das pessoas, pois as mesmas são construtoras de sentido e creem naquilo que está no seu mapa mental definido por meio de crenças, valores, experiências, expectativas e repertórios, através dos quais uma organização é definida e comunicada.

Uma organização é tal como qualquer outra coisa construída pela capacidade humana de imaginá-la e de comunicá-la para que passe a existir. Logo, a organização é uma produção discursiva da humanidade. Ela não existe de fato e, por isso, pode ser entendida como uma narrativa ficcional capaz de aglutinar pessoas em cooperação por meio da crença partilhada nos mesmos mitos, na mesma crença comunicada.

Esta capacidade discursiva, narrativa, ficcional e relacional fez com que pessoas, mesmo estranhas umas às outras, se encontrassem em um mesmo ambiente físico/virtual e compartilhassem de sentimentos, percepções, angústias, sonhos, conflitos e interesses. E, a partir desse encontro plural e diverso, reuniram-se circunstâncias em comum que as fizeram pessoas em cooperação, organizadas por meio da linguagem. Portanto, a comunicação define as coordenadas daquilo que se aprende a reconhecer como “organização”. Pela comunicação cria-se um mundo comum entre pessoas que se encontram em um mesmo ambiente ou contexto em que há correspondência entre seus significados; em que há partilha de significados. Esta partilha de significados é que dá sentido àquilo que chamamos de “organização”, e que vai desde os significados atribuídos pelo senso comum até alguns mais especializados e elaborados, mas ambos ordenados e ordenadores da vida diária da organização, em que pessoas compartilham experiências e habilidades básicas que nutrem o cotidiano organizacional com as competências necessárias à sua institucionalização e identificação.

Por isso, uma organização é constituída e se mantém constituída pela comunicação, na medida em que é uma narrativa, uma entidade discursiva partilhada que existe no imaginário coletivo das pessoas. E, enquanto uma construção discursiva torna-se possível porque somente o ser humano é capaz de pensar e falar sobre coisas que não existem de fato (Harari, 2016); “organização” é um desses casos. Ou seja, somente o ser humano é capaz de imaginar coisas, a pensar a ficção.

[...] a ficção nos permitiu não só imaginar coisas como também fazer isso coletivamente. Podemos tecer mitos partilhados [...] Tais mitos dão aos sapiens a capacidade sem precedentes de cooperar de modo versátil em grande número. [...] Os sapiens podem cooperar de maneiras extremamente flexíveis com um número incontável de estranhos (Harari, 2016, p. 33).

Não por acaso, Harari (2016, p. 38) diz que as organizações estão “entre as invenções mais engenhosas da humanidade”. Segundo ele, a humanidade viveu sem elas por milênios e durante muitos deles as propriedades só poderiam pertencer a seres humanos de carne e osso, mas que as pessoas começaram a imaginar coletivamente a existência de empresas.

Tais empresas eram legalmente independentes das pessoas que as fundavam, ou investiam dinheiro nelas, ou as gerenciavam. Ao longo dos últimos séculos, estas empresas se tornaram os principais agentes na esfera econômica, e estamos tão acostumados a elas que nos esquecemos de que existem apenas na nossa imaginação. (Harari, 2016, pp. 38-39).

Ou seja, empresas são constructos imaginados que foram se tornando cada vez mais elaborados e influenciando a forma de agir e de pensar da humanidade. “Mitos e ficções habituaram as pessoas, praticamente desde o momento do seu nascimento, a pensar de determinadas ma-

neiras, a se comportar de acordo com certos padrões, a desejar certas coisas e a seguir certas regras” (Harari, 2016, p. 171).

Assim, por meio da ordem imaginada a humanidade se habituou a pensar de determinada forma, a agir de determinado jeito e a acreditar em determinadas coisas. Ela – a ordem imaginada - tece a trama das vidas sem que se note a sua presença tão inexorável e, age de tal forma no cotidiano, que determinadas ideias são assimiladas como óbvias, como propôs Spink (1996), se referindo às organizações.

Uma destas ideias foi capilarizada por todo o mundo há algum tempo pela ciência organizacional e desenvolveu-se “na crença de que as organizações são coisas duras, empíricas” (Donaldson, 1985 como citado em Marsden & Townley, 2014, p. 31). “Organização foi definida como um sistema formal orientado para a realização de um objetivo” (Donaldson, 1985 como citado em Marsden & Townley, 2014, p. 37). Subtrai-se desse conceito qualquer entendimento sobre sistemas informais de relações humanas que também poderiam interferir na eficiência organizacional. Aliás, a eficiência era o maior fator motivador dos estudos organizacionais no início do século XX. A partir desse entendimento, tornou-se tangível a ideia de “organização” para algo objetivo, um “baú dentro do qual comportamentos podem ser observados” (Spink, 1996, p. 183), e que sempre haverá uma solução racional para seus problemas, tal como uma máquina.

Spink (1996, p. 184) comenta que “durante muito tempo, e até pelo menos a década de 1930, organização, enquanto palavra ‘descritora’ foi sempre associada à necessidade de dar ou pôr ordem (ordenar) nas diversas ações que formavam o empreendimento industrial ou comercial e o serviço público”.

A organização controlada e ordenada encontrou sua maior expressão nos modelos racionais que remontam a Adam Smith (1723-1790), ao conceito de eficiência e de divisão do trabalho (Clegg, Kormberger, & Pitsis, 2011). Coube a esses modelos amparados no paradigma racional estruturar um corpo de conceitos que pudesse oferecer às organizações formas de melhorar o processo produtivo, que foram utilizados também para entendê-las.

Vale lembrar que esse pensamento racionalista não é restrito ao mundo das organizações e foi herdado das transformações da ciência moderna¹, que privilegia a razão instrumental e que separa a mente do corpo, com visão fragmentada das estruturas vivas e o uso lógico da razão como forma de resolver os problemas da humanidade, das sociedades e de suas instituições. De certa forma, em maior ou menor grau, esse pensamento ainda perpassa a práxis humana e, por extensão, a práxis das organizações.

A divisão entre espírito e matéria levou à concepção do universo como um sistema mecânico que consiste em objetos separados, [...]. Esta concepção cartesiana da natureza foi, além disso, estendida aos organismos vivos, considerados máquinas constituídas de peças separadas. Veremos que tal concepção mecanicista de mundo ainda está na base da maioria das nossas ciências e continua a exercer uma enorme influência em muitos aspectos de nossa vida. Levou a bem conhecida fragmentação em nossas disciplinas acadêmicas e entidades governamentais e serviu como fundo lógico para o tratamento do meio ambiente natural como se ele fosse formado de peças separadas a serem exploradas por diferentes grupos de interesses (Capra, 2003, p. 37).

O paradigma racionalista, base da modernidade, penetrou em todos os espaços da vida social e se sedimentou a tal ponto no tecido cultural

1 A chamada “ciência moderna” corresponde aos séculos XVII ao XIX.

das sociedades que “o homem passa a relacionar-se com a vida, com seu corpo, com a natureza e os demais seres humanos através de mil pequenos modelos científicos nos quais dimensão propriamente humana da experiência desapareceu” (Chauí, 1990, p. 12).

O projeto da modernidade é ambicioso: é o projeto de uma ciência universal da ordem e da medida, é um projeto de estender esse novo padrão de racionalidade a todos os domínios, do universo físico ao mundo social, político e moral. Esse projeto se dirigiu primeiro ao mundo das coisas: astronomia (física celeste) e física (física terrestre), nos séculos XVI e XVII; em seguida ao mundo dos homens: ciências humanas, nos séculos XVII e XVIII (Vasconcellos, 2002, p. 60).

Ao passo em que esse pensamento era constituído enquanto paradigma da ciência moderna, outros fatores de natureza econômica vieram a se somar a ele:

1) a ampliação do comércio mundial e o domínio dos oceanos pela marinha britânica, que estimularam o aumento da produção industrial e as invenções das máquinas; 2) o fechamento dos campos ingleses (enclosures), que foi responsável pelo processo de proletarianização dos trabalhadores rurais e pela formação potencial do exército de mão-de-obra industrial; 3) a abundância do carvão britânico, que possibilitou a produção da energia a vapor para a movimentação do maquinismo. (Soares, 2012, p. 5).

Juntos, esses fatores culminaram na “grande transformação técnico-produtiva representada pela Revolução Industrial, que introduziu não somente uma nova organização do processo de produção industrial, com a fábrica mecanizada, mas o próprio sistema ou modo capitalista de produção” (Soares, 2012, p. 5).

Não obstante, pretende-se deixar evidenciado como os princípios ligados ao projeto de modernidade, ou seja, decorrentes do contexto da Revolução Científica e da Revolução Industrial, influenciaram a forma

de pensar e agir da sociedade moderna e determinaram e influenciaram as concepções sobre organização cujos reflexos sentimos até os dias atuais.

Na medida em que a forma de pensar embasa a forma de agir, é possível julgar que a “construção de uma concepção mecanicista do mundo social e produtivo, processo este lentamente estabelecido no decorrer do século XVIII” (Soares, 2012, p. 5), foi incorporada pouco a pouco como modelo mental, penetrando amplamente na maneira pela qual as pessoas explicam o mundo, a si mesmas e suas relações, ou seja, explicam a organização.

Morin (2015) relaciona esta concepção mecanicista ao “Paradigma de Simplificação”, maneira de enxergar o mundo como algo estático, mensurável e objetivo. A perspectiva mecanicista preocupa-se em conhecer a realidade fragmentando-a; dividindo, reduzindo e isolando os seus fenômenos em partes para compreendê-los mais facilmente.

Nesta mesma perspectiva de Morin (2015), Vasconcellos (2002, p. 69) destaca três dimensões desta visão de mundo que ela nomeia de “Paradigma Tradicional”: Simplicidade, Estabilidade e Objetividade, conforme mostra o quadro 1.

Quadro 1.
Dimensões do Paradigma Tradicional

PRESSUPOSTO	DESCRIÇÃO
Simplicidade	A crença em que, separando-se o mundo complexo em partes, encontram-se elementos simples, em que é preciso separar as partes para entender o todo, ou seja, o pressuposto de que “o microscópio é simples”. Daí decorrem, entre outras coisas, a atitude de análise e a busca de relações causais lineares.

Estabilidade	A crença em que o mundo é estável, ou seja, em que “o mundo já é”. Ligados a esse pressuposto estão a crença na determinação – com a consequente previsibilidade dos fenômenos – e a crença na reversibilidade – com a consequente controlabilidade dos fenômenos.
Objetividade	A crença em que “é possível conhecer objetivamente o mundo tal como ele é na realidade” e a exigência da objetividade como critério de cientificidade.

Elaborado pela autora, adaptado de Vasconcellos (2002, p. 69)

Torna-se importante esta visada especialmente quando se estuda as organizações, na medida em que “os sistemas de ideias são radicalmente organizados em virtude dos paradigmas” (Morin, 1991, p. 188), ou seja, se conhece, se enxerga e se percebe o mundo, a realidade e os fenômenos; reflete e age-se de acordo com os pressupostos paradigmáticos incorporados a cultura.

Por isso, julga-se apropriada a problematização feita por Spink (1996), apresentada no início desta reflexão sobre o que é, afinal, uma organização – costumeiramente falada com tanta naturalidade e certeza como um fato real, mas sem que se atente para o questionamento quanto à sua essência. Então, como explicar o que é uma organização?

Morgan (1996), por meio de metáforas, propõe várias formas de explicar uma organização. Ele chama a atenção para o fato de que as leituras feitas das organizações estão arraigadas em imagens tidas como certas, muitas vezes absolutas. Estas imagens dão sentido às organizações, mas são parciais e limitadas.

Uma destas imagens ainda muito presente na forma de enxergar e perceber uma organização a liga à metáfora da máquina e que vai ao encontro ao paradigma tradicional apresentado por Vasconcellos (2002).

Quando pensamos nas organizações como máquinas, começamos a vê-las como empresas racionais planejadas e estruturadas para atingir determinados fins. A máquina organizacional tem metas e objetivos; ela é planejada como uma estrutura racional de tarefas e atividades; seu desenho torna-se um organograma; as pessoas são contratadas para operar a máquina e todo mundo deve comportar-se de maneira predeterminada. Esta é a teoria que tem orientado a organização e a administração desde a revolução industrial (Morgan, 1996, p. 33).

Porém, ao se apropriar da metáfora da máquina para explicar a organização, deve-se considerar as implicações históricas carregadas de sentidos que, por muito tempo, deram significado ao modelo mental que persiste e reverbera nas práticas organizacionais contemporâneas. Esta visão, ainda muito presente em uma diversidade de modelos de gestão e posturas empresariais, tende a modelar estas práticas com o intuito, por vezes malsucedido, de controlá-las. Segundo Morgan (1996, p. 36), é uma visão profundamente implementada “na nossa maneira de pensar sobre a organização, bem como na forma a partir da qual lemos e avaliamos a prática organizacional”. Dela, por exemplo, se fundamenta a ideia de que uma organização é “construída racionalmente na forma de um instrumento dirigido para a solução de problemas coletivos, de ordem social ou de gestão” (Reed, 2014, p. 66), difundida por Taylor (1912), Fayol (1949), Urwick e Brech (1947) e Brech (1948), todos teóricos da Administração Científica e da Administração Clássica que influenciaram – e, por que não dizer, ainda influenciam – os estudos das organizações que impactam em suas práticas e em muitos modelos mentais e comportamentais de gestores. Para esses teóricos, as organizações são regidas por leis científicas da administração, excluindo totalmente valores e emoções humanas (Waldo, 1948 como citado em Reed, 2014, p. 67) – tal como uma máquina, que é desprovida de vida animada.

Ainda segundo Reed (2014, p. 67), este “modelo impregnou o núcleo ideológico e teórico dos estudos organizacionais de forma tão abrangente e natural, que sua identidade e influência foram virtualmente impossíveis de ser detectadas ou questionadas”.

Não obstante, esse modelo não consegue explicar a complexidade organizacional agora influenciada e impactada pelo cenário digital atual. Até porque “nunca as mudanças haviam sido tão rápidas e ao mesmo tempo tão profundas. Foram quebrados os ambientes estáveis e extrapoláveis, de risco e oportunidades previsíveis” (Andrade; Rossetti, 2006, p. 96).

A teoria da administração clássica e a administração científica foram, cada uma delas, lançadas e vendidas aos administradores como “a melhor maneira de organizar”. Os primeiros teóricos acreditaram que haviam descoberto os princípios da organização, que, se fossem seguidos, iriam mais ou menos resolver os problemas administrativos para sempre. Agora, deve-se apenas olhar para o cenário das organizações contemporâneas para descobrir que estavam completamente errados nesta avaliação. Na realidade, caso se olhe de maneira mais pormenorizada, descobre-se que tais princípios administrativos muitas vezes se encontram nas bases de muitos dos modernos problemas organizacionais (Morgan, 1996, p. 36).

Morgan (1996) se refere ao entendimento de organização enquanto algo estático, imutável. Visão instrumental que tende a enquadrar a organização em uma realidade objetiva, visível e tangível e que cujo entendimento é decorrente de estudos sistematizados, especialmente no início de século XX.

Trata-se da abordagem que tem seus fundamentos enunciados por Frederick W. Taylor no início deste século [XX], muito difundida também devido à contribuição de Henry Ford com a padronização de componentes, linearização dos fluxos produtivos, coordenação hierárquica e/ou “mecânica” de atividades de trabalho rigidamente

definidas, a primeira via chefias diretas (supervisão) e a última via linhas de montagem ou esteiras transportadoras. O quadro organizacional clássico é completado, em termos de sua formulação básica, por Fayol (1958), e explicitado de uma forma mais ampla por Weber (1976) (Salerno, 1999, p. 13).

Esta abordagem amplamente fortalecida pela Teoria Burocrática, tinha na máquina de guerra prussiana² o modelo de mecanização necessário para acomodar a ideia de organizações como máquinas, que foi reproduzida pelo mundo e sedimentada em organizações de todo o tipo: de hospitais a escolas, governos, prisões etc.

Morgan (1996, p. 37) ainda argumenta que a “maioria das organizações é, até certo ponto, burocratizada, pois o modo de pensar mecanicista afetou nossas concepções mais básicas do que seja uma organização”. Certamente que se a organização for compreendida como uma máquina, espera-se que ela funcione como tal (Morgan, 1996).

Na contramão desse entendimento, “organizações” podem ser definidas como um fenômeno psicossocial, político e cultural constituído por meio da interação, ou seja, por meio da comunicação. São ações, comportamentos, atitudes, valores, crenças, técnicas e conhecimento/habilidades individuais e/ou coletivos em comunicação que dão vida e constituem as organizações. Afinal, elas são constituídas por indivíduos que criam significados ao interagirem e compartilharem suas visões de mundo, competências, experiências, emoções, personalidades e inte-

2 Foi possível aprender muito sobre organizações mecanicistas com as organizações militares, que pelo menos desde o tempo de Frederico, o Grande, da Prússia, têm sido um protótipo desse tipo de organização. Frederico, que reinou de 1740 a 1786, era fascinado pelo funcionamento de brinquedos automatizados, como bonecos mecânicos, e em seu esforço para transformar o exército em um instrumento confiável e eficiente ele introduziu muitas reformas que, na realidade, serviram para reduzir seus soldados a autômatos (Morgan, 1996, p. 38).

resses uns com os outros, em confrontação e/ou conformação com as objetividades organizacionais – metas, objetivos, regras, normas, processos, interesses econômicos e financeiros, visão de negócio etc. Com isso pretende-se dizer que as organizações são tecidas, construídas e reconstruídas por atores sociais em permanente interação/comunicação, e de sua relação com os certos padrões e normas estabelecidos pelas organizações. Não por acaso, muitos resultados organizacionais dependem desta trama de relações que dão significado à organização e ao fazer organizacional. Por exemplo, as organizações estão sujeitas à forma como os seus empregados interagem com o contexto interno e externo e, dependendo da sua interpretação, determinam como executam e porque executam suas atividades, como validam suas atitudes e comportamentos e como atribuem valor e significado às culturas e identidades que se entrelaçam no ambiente organizacional. Até porque, suas condutas não são simplesmente a mera repetição mecânica de comportamentos estimulados e/ou determinados pelas demandas de comando, por objetivos organizacionais, ou pelo poder que se estabelece na estrutura organizacional. As condutas são constituídas a partir das práticas organizacionais e comunicacionais, influenciadas pela trama cultural, social, política e biológica que envolve e dá sentido ao cotidiano organizacional. Afinal, estas condutas estão ligadas às constantes e inexoráveis relações – sempre sociais – que determinam “seus termos, e não o inverso, e que cada individualidade é o lugar onde atua uma pluralidade incoerente (e muitas vezes contraditória) de suas determinações relacionais” (Certeau, 2014, p. 37). Dito de outro modo, o indivíduo não se restringe a uma dimensão isolada, visível, previsível e estritamente racional. São múltiplas as interferências, as influências, as dinâmicas, os conflitos e as contradições que constroem e reconstroem a trama rela-

cional e organizacional. Por isso, considera-se que uma organização é, em parte, produto daquilo que os seus atores sociais “fabricam” durante o tempo programado em que se dedicam à atividade laboral, e também fora dele. Eles assumem diferentes papéis e formam esta trama na qual se articulam discursos, narrativas e ações que emergem nas situações de trabalho habitual e no confronto de realidades múltiplas. Mesmo porque esses atores não são somente parte da vida ordinária, produtiva e laboral programada por uma organização. Eles são parte viva e que dão vida à organização, “constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações” (Davel & Vergara, 2007, p. 31). Por isso, ao estudar as organizações deve-se reconhecê-las como fenômeno socialmente construído por meio das múltiplas interações humanas, mediadas ou não pela tecnologia e, acima de tudo, fruto de relações intercambiadas por culturas que criam as narrativas que sustentam sua identidade e sua identificação. Além disso, as organizações são atravessadas pelas subjetividades e particularidades psicológicas de seus atores sociais que demandam ainda mais complexidade à sua compreensão como fenômeno psicossocial, político e cultural.

Nesses termos, a complexidade organizacional refere-se aos diversos fenômenos e diferentes sistemas complexos que constituem uma organização, além dos processos, práticas e agentes que interagem dinamicamente entre si. Uma organização é constituída por práticas, experiências e interações de seus atores que “agem no interior de universos já estruturados, embora estes universos estejam em constante estruturação, transformados que são pelas práticas incessantes dos atores” (Dupuis, 2012, p. 237). Neste aspecto, uma organização pode ser entendida como estruturas – objetivas e simbólicas – que interagem

com o ambiente social e com os diversos atores e interagentes. Por isso, nela coexistem diferentes culturas, conhecimentos e pensamentos, regras, tipificações e normas, muitas vezes, contraditórios e conflituosos; alguns silenciosos, pouco aparentes, mas que contextualizados, dão significados para as práticas de seus atores.

A organização enquanto uma hibridez de estruturas simbólicas com estruturas rígidas é determinada pelos atos e ações dos indivíduos e vice-versa. Dupuis (2012), ao citar Shalins (1985), concorda que há uma relação entre as práticas e as estruturas, ou seja, há uma relação entre as práticas estruturadas e estruturantes dos atores que se configuram em uma cultura.

Explicando melhor: diante de tamanha complexidade que poderia denotar o estado de caos organizacional, existem nas organizações determinados preceitos (estruturas prescritivas) que devem tipificar padrões comportamentais, criar hábitos e determinar procedimentos operatórios que são instituídos a fim de facilitar os entendimentos e dinamizar os processos, ou seja, cabem a eles organizar a organização. Por exemplo, é certo afirmar que os empregados, embora sejam pessoas que possuem culturas particulares, esquemas mentais singulares e comportamentos resultantes de sua personalidade, subjetividade e de sua constituição biológica, também estão sujeitos a padrões de conduta organizacionais previamente definidos pelas organizações e institucionalizados pelas mesmas. “As tipificações das ações habituais que constituem as instituições são sempre partilhadas. São acessíveis a todos os membros do grupo social particular em questão, e a própria instituição tipifica os atores individuais assim como as ações individuais” (Berger & Luckamnn, 2014, p. 77). Define-se, por exemplo, que os chefes devem ocupar os níveis intermediários de gestão na hierarquia organizacional e espera-se

deles determinadas condutas de liderança, de poder de mando e outros comportamentos que são compartilhados por meio da comunicação. Da mesma forma, espera-se determinada conduta comum de um operário, ou de um assistente administrativo, ou de um diretor. Como explicam Berger e Luckamnn (2014, p. 77) “a instituição pressupõe que as ações do tipo X serão executadas por atores do tipo X”.

Segundo Shirky (2012, p. 29) é necessário organizar a organização porque “[...] nunca fomos capazes de obter organização sem organizações; aquela parece implicar estas”. Por isso, certas tipificações tornam-se hábitos padronizados – padrões específicos de conduta – que são compartilhados nas organizações e, por sua vez, são incorporados como ações habituais pelos membros organizacionais. São procedimentos operatórios que criam certa estabilidade às organizações e aos seus membros. E são, até certo ponto, importantes e necessários para criar identidades e integração nas organizações. O problema reside, na verdade, na forma como estas tipificações foram sendo definidas ao longo da história das organizações e das sociedades a partir do paradigma de racionalidade absoluta, com forte rigidez e controle.

Não obstante, esse paradigma que foi estruturado como base de progresso entre os séculos XVIII e XIX, baseado no surgimento da produção mecânica e no uso de fontes de energia inanimadas (Harari, 2016), que culminou na organização moderna e nas sociedades industriais e que definiu uma nova ordem social no século XX, está sendo desafiado a se reinventar. Novas tensões surgem no século XXI e sugerem que tanto as organizações modernas quanto as sociedades industriais devem ser compreendidas a partir de uma visão pluridimensional. As sociedades e suas organizações requerem novos paradigmas de análise para pensá-las a partir de contexto digital emergente.

À Guisa de Algumas Considerações

Em se tratando do contexto digital, mais especificamente que vem se estruturando desde o início do século XXI, pode-se sugerir que esse impacto vem mudando o *modus operandi* das organizações contemporâneas.

O contexto atual vem provocando impactos na forma de agir e pensar as organizações e, para Manucci (2008), isso é resultado da participação delas na sociedade (ambiente social) e se define na sua interação cotidiana com os diversos e heterogêneos públicos – ou atores sociais.

Esses atores, muitas vezes invisíveis e anônimos a estas organizações, influem um contexto instável e imprevisível, desafiante e disruptivo, capaz de gerar novas significações sobre o modelo de gestão e de negócios e sobre o propósito social, institucional e econômico das mesmas. Por isso, as competências atuais das organizações delineiam-se em ambiente constituído por uma trama de significados sociais, políticos e culturais; em um espaço em que se dá o desenvolvimento estratégico que transcende ao âmbito produtivo, cuja a complexidade e intangibilidade deverão redirecionar e tensionar o *status quo* destas organizações (Manucci, 2008).

São novas formas de circulação de mensagens e conteúdos; de acesso mais facilitado às informações, com a agilidade com que se comunica; as novas e cada vez mais ativas possibilidades de conexão entre pessoas e instituições, configurados em plataformas digitais, são alguns fatores que vêm impactando nas estruturas físicas, simbólicas e técnicas das organizações.

O cenário digital gera um formato organizacional do “não controle” (Kaufman, 2015) em oposição ao modelo organizacional anterior – modelo burocrático, estático e controlável.

Mesmo com as radicais transformações ocorridas ao longo de dois séculos e considerando todo o processo de maleabilidade das décadas recentes, a lógica do controle permeia historicamente as organizações. A estrutura de controle está em sua base de operação e gestão. Por outro lado, o advento das tecnologias digitais trouxe outra lógica à sociedade, a lógica do “não-controle”; a lógica da arquitetura reticular é o “não-controle”. Nesse novo ecossistema, há uma alteração no comportamento dos antigos atores e o surgimento de novos atores, com um social e uma identidade que precisam ser contemplados (Kaufman, 2015, p. 145).

Manucci (2008) pode reforçar a afirmação de Kaufman (2015), pois para ele atualmente vive-se um momento histórico que implica em uma transição, que requer um novo formato econômico ainda em construção, pois suas bases não são tão nítidas tal como constituído a partir da Revolução Industrial. Nesta mesma linha, Morgan (1996, p. 369) argumenta que “o conceito de organização é produto da era mecânica. Agora que estamos vivendo numa era eletrônica, novos princípios organizacionais são necessários”.

Uma questão particularmente importante nesse momento em que o mundo e seus atores transitam de um paradigma a outro é com relação ao cenário digital, que com toda sua potência comunicativa e conectiva vem gerando alguns novos sentidos na humanidade. Um deles parece importante: a de que não se pode entender os problemas isoladamente – há reciprocidade em tudo. E, embora, a lógica econômica e cultural de ordem estrutural empurre as pessoas ao individualismo, ainda assim iniciou-se um movimento de mudança que leva ao questionamento das percepções de mundo, de civilização, de relações. Sobretudo, esse paradigma ainda em formação leva à reflexão de que os problemas são decorrentes de uma crise com diferentes facetas, que é, em grande medida, uma crise de percepção (Capra, 2006). Esta crise de percepção:

[...] deriva do fato de que a maioria de nós, e em especial nossas grandes instituições sociais, concordam com os conceitos de uma visão de mundo obsoleta, uma percepção da realidade inadequadas para lidarmos com nosso mundo superpovoado e globalmente interligado. (Capra, 2006, p. 23).

Coloca-se a questão à tona, pois percebe-se que as organizações, enquanto uma narrativa construída, participam da sociedade e deste mundo em transformação e, sobretudo, ao fazer parte dele devem desenvolver uma nova percepção do seu papel enquanto produtoras de significados sociais, enquanto agentes comunicativos e comunicantes.

Não por acaso, esse cenário revela, dentre outras coisas, a necessidade de se construírem novas leituras e interpretações sobre o mundo, as sociedades e as organizações. Mesmo porque esse mundo digital é movediço, volátil e mutante. É um ambiente social ambíguo, de surpresas e acasos, é complexo e diverso; de contextos econômicos acirrados e instáveis, por vezes, incertos. Esses novos condicionamentos – sejam de ordem estrutural, de ordem simbólica ou de ordem tecnológica (ou todos juntos) – estão exigindo que as organizações redesenhem suas estratégias, uma vez que não é mais possível atuarem baseadas em modelos exclusivamente controlados e previsíveis.

Talvez seja esse um ponto de virada paradigmático para as organizações contemporâneas – passem a pensar estrategicamente sobre a diversidade, a imprevisibilidade, a multiplicidade de situações inesperadas e emergentes, com públicos desconhecidos, diversos. Mesmo porque,

A experiência da organização de se conectar com o mundo por meio das trocas informacionais e do relacionamento com ele estabelecidos parece perder intensidade e qualidade quando o mundo (ou a realidade) em questão é reduzido a algo previamente dado ou construído, quando se sabe, antecipadamente, as respostas que se persegue (Cavalcante, 2010, p. 121).

Afinal, a “sociedade contemporânea passa de uma sociedade industrial para uma sociedade cada vez mais amparada no digital, seja na Internet, nas comunicações eletronicamente mediadas, no wireless e nos telefones móveis” (Castelo Branco, 2009, pp. 9-10).

Portanto, compreender a realidade social e a corporativa tornou-se competência estratégica para as organizações na era digital, na medida em que elas estão em constante movimento, gerando novos fatores e acontecimentos cotidianos que tendem a torná-las ainda mais complexas e pluridimensionais.

Quando as organizações apresentam limitada capacidade para entender a complexidade ao seu redor, lidar adequadamente com ela, reconhecer e respeitar as significações sociais e os simbolismos que emergem de seus atores, sua história, seus conflitos e suas subjetividades, na prática são levadas a leituras imediatistas da realidade, relações instrumentais com os atores sociais, comportamentos isomórficos ou orientados por modismos (Cavalcante, 2010, p. 121).

O contexto é complexo, imprevisível e instável, a capacidade de lidar com ele pode levar uma organização a responder adequadamente ou não ao impacto corporativo por ele gerado. Esse impacto corporativo está redefinindo os espaços de intervenção das organizações e vem desafiando o funcionamento das ferramentas de gestão com que elas lidam com o cotidiano organizacional e mercadológico, exigindo que novas competências sejam construídas para que outras narrativas sobre organização sejam criadas e deem sentido a ela nesse cenário digital.

Referências

- Andrade, A. & Rossetti, J. P. (2006). *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências* (2a ed.). São Paulo: Atlas.

- Berger, P. L. & Luckamnn, T. (2014). *A construção social da realidade* (36a ed.). Petrópolis: Vozes.
- Caldas, M. P. (2010). O nexo comunicação-organização: um prelúdio às múltiplas avenidas de cooperação e de mútuo aprendizado entre comunicação organizacional e estudos organizacionais. In M. Machiori (Org.), *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas* (pp. 29-46). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.
- Capra, F. (2003). *O ponto de mutação. A ciência, a sociedade e a cultura emergente* (24a ed.). São Paulo: Editora Cultrix.
- Castelo Branco, M. C. C. (2009). Benkler e a reconfiguração da esfera pública. *Comtempo*, 1(1). Recuperado de <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/comtempo/article/viewfile/6733/6105>
- Cavalcante, R. C. (2010). Comunicação e ambiente social. In M. M. K. Kunsch (Org.), *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.
- Certeau, M. (2014). *A invenção do cotidiano: Artes de Fazer* (22a ed.). Petrópolis: Vozes.
- Chauí, M. (1990). *Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas* (5a ed.). São Paulo: Cortez.
- Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2011). *Administração e organizações: uma introdução à teoria e à prática*. Porto Alegre: Bookamn.

- Davel, E. & Vergara, S. C. (2007). Gestão de pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In E. Davel & S. C. Vergara (Orgs), *Gestão de pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas.
- Dupuis, J. P. (2012). Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista. In J. F. Chanlat (Org.), *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas.
- Harari, Y. N. (2016). *Sapiens: uma breve história da humanidade* (18a ed.). Porto Alegre: RS: L&pm.
- Kaufman, D. (2015). *O despertar de gulliver: os desafios das empresas nas redes digitais* (Tese de doutorado). Escola de comunicações e artes - ECA, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27152/tde-01062015-153238/pt-br.php>
- Manucci, M. (2008). *El impacto corporativo: diseño estratégico de la comunicación en la complejidad del contexto actual*. Buenos Aires: La Crujía.
- Marsden, R. & Townley, R. (2014). A coruja de minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Orgs.), *Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções* (Vol. 2). São Paulo: Atlas.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Morin, E. (1991). *O método iv. As ideias: sua natureza, vida, habitat e organização*. Lisboa: Publicações Europa-América.

- Reed, M. (2014). Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Orgs.), *Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções* (Vol. 1). São Paulo: Atlas.
- Reis, M. C. (2004). Comunicação e mudança organizacional: uma interlocução instrumental e constitutiva. *Organicom*, 1(1), 36-56. Recuperado de <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138868/134214>
- Salerno, M. S. (1999). *Projeto de organizações integradas e flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação*. São Paulo: Editora Atlas. Recuperado de http://sistemas-producao.net/lgi/wp-content/uploads/2014/02/SALERNO-Mario-S.-Projeto-de-organizações-integradas-e-flex%C3%ADveis_ed.2008.pdf
- Shirky, C. (2012). *Lá vem todo mundo: o poder de organizar sem organizações*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Soares, L. C. (2012). O mecanicismo newtoniano e as bases intelectuais da revolução industrial inglesa. *Anais do XV encontro regional de história da anpuh-rio*, São Gonçalo, RJ, Brasil, 15. Recuperado de http://www.encontro2012.rj.anpuh.org/resources/anais/15/1338224632_arquivo_omecanicismoneutronianoeeasbasesintelectuaisdarevolucaoinustrialinglesa-anpuh-rio2012.pdf
- Spink, P. K. (1996). Organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. *Psicologia e sociedade*, 8(1), 174-192. Recuperado de https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/594745/mod_resource/content/1/A%20organizaçã%20como%20fenômeno%20psicossocial.pdf

Vasconcellos, M. J. E. (2002). *Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência*. Campinas: Papyrus.

La Creatividad como un Complejo Sistema de Transformación Social¹

Jorge Alberto Hidalgo Toledo

La Creatividad más Allá de la Idea

La creatividad es más que una idea alocada o una intuición inspirada. Más allá de ser una simple idea novedosa o una vía original de resolución de problemas, es la conjunción de: 1) conocimientos, 2) percepciones basadas en toda la información que rodea a una situación, 3) los talentos propios, 4) las inteligencias múltiples, 5) los estilos de pensamiento, 6) las motivaciones y 7) los rasgos de personalidad, 8) la interacción con el entorno, 9) el grupo social, 10) los aspectos contextuales socioculturales y 11) las influencias históricas (Gardner 1982; De Bono, 1992; Corbalán, 2003), que engranados todos, derivan en modo concreto, en la transformación de una idea o teoría, la creación de un prototipo, la resolución novedosa de un problema y/o el replanteamiento de una forma de ver el mundo.

Si la creatividad sobrepasa la imagen del genio solitario con gran coeficiente intelectual es justo porque tiene la capacidad de hacer de un objeto o una idea, una verdadera transformación social. Y supera esta

¹ Texto originalmente publicado en <http://hipermediatizacion.blogspot.com/2014/04/la-creatividad-como-un-complejo-sistema.html>

noción pues como señala el reconocido historiador británico Arnold Toynbee: “El talento creativo es aquel que, cuando funciona efectivamente, puede hacer historia en cualquier área del esfuerzo humano” (Taylor, 1996, p. 16).

Bajo esa visión holística y trascendente del talento creativo habría que preguntarse ¿qué es entonces la creatividad?, ¿qué complejo engranaje de variables y factores hacen que supere la concepción de una “idea nueva, apropiada y de alta calidad” (Sternberg y Lubart, 1997, p. 18)? ¿Qué factores intervienen para que del talento y la personalidad creativa surjan ideas que transforman la sociedad? A continuación, se responden estas interrogantes analizando en modo crítico las diversas acepciones y construcciones teóricas dejando ver el conjunto de variables que intervienen en el proceso creativo para con ello plantear una visión holística de la creatividad.

La Creatividad como Producto de una Compleja Articulación de Procesos Sociales y Rasgos de Personalidad

Existen cientos de definiciones de creatividad, aquellas que refieren a la facultad de crear (Real Academia Española [RAE], 2011), la originalidad, la novedad, la alternativa, las asociaciones ingeniosas, curiosas, audaces y arriesgadas para solucionar problemas, descubrir y comprender la realidad (Rodríguez Estrada, 1998; Treviño, 2005; Waisburd, 1996). Monreal (2000) refiere incluso a la dificultad por contar con una definición unitaria por considerarse en muchos casos sinónimo de genialidad, originalidad, inventiva, descubrimiento, fantasía e imaginación. Autores como Matussek, hablan incluso del desplazamiento del concepto de creatividad por el de “fuerza o capacidad creadora” (Matussek, 1984).

Por su parte, Waisburd (1996) retomando a Taylor clasifica las definiciones en seis grupos: 1) *Como gestalt o percepción*: La recombinación de ideas para producir nuevas. 2) *Como producto terminado o innovación*: Es decir, el resultado de un trabajo, idea u objeto aceptado, útil y que satisface a un grupo. 3) *Como expresivo*: Al ser un proceso de cambio, desarrollo y evolución resultado de la necesidad de expresarse, arriesgarse y contrastar con el conformismo. 4) *Como lo psicoanalítico o dinámico*: Estas implican variables operantes permanentes de personalidad; por tanto, interaccionan el *yo*, el *ego* y el *súper yo*. 5) *Como pensamiento orientado a soluciones*: Son las que contemplan el pensamiento divergente que desarrolla nueva información, encontrando alternativas y soluciones. 6) *Como varias*: Al ser difícil clasificarlas contempla en este rubro tanto las que hablan de la relación subjetiva entre el hombre y el medio; como las que profundizan en la creatividad genial, la auténtica y la ordinaria.

Considerando que en algunos casos la creatividad refiere al proceso, al potencial, las condiciones o las capacidades innatas de las personas, Chacón Araya hace notar que la construcción conceptual de creatividad está vinculada al paradigma teórico que la respalda, así ubica 17 teorías y tradiciones: 1) la *psicoanalítica*; 2) la *perceptual de la Gestalt* (se refiere al pensamiento productivo y la solución de problemas); 3) la *humanista* (contempla los factores sociales e interpersonales); 4) la *factorial* (estudia el comportamiento creador por métodos experimentales y teóricos); 5) la *neuropsicofisiológica* (lateralización y codificación de los hemisferios cerebrales); 6) la *eleológica del acto creativo* (contempla las exigencias en el nivel teleológico en la actividad mental); 7) la *de vida y creación* (enfocada en el ser artístico); 8) la de la *psicología analítica y arte poético* (muestra el enfoque anti-racional); 9) la de los

procesos mentales preconscientes (estudia la regresión al servicio del ego); 10) la del *descubrimiento en el proceso creativo* (da seguimiento a la labor artística); 11) la de los *enfoques psicológicos de ciencia y creatividad* (se centra en el proceso creativo); 12) la *psicología de la creatividad* (relacionada con las diferencias individuales); 13) la del *análisis de factor, intelecto y creatividad* (analiza contenido, operación y productos); 14) la de *educación y la creatividad* (estudia los procesos del pensamiento creativo, las cualidades de los productos y las personalidades creativas); 15) la de la *creatividad e inteligencia* (que verifica la relación con el coeficiente intelectual); 16) la de *base asociativa del proceso creativo* (enfocada en el pensamiento creativo y elementos de asociación); y 17) la *teoría de la creatividad* de Roger (que enfatiza la unicidad del individuo) (Chacón Araya, 2005).

En la gran mayoría de los casos, las definiciones desarrolladas por estos enfoques relacionan la creatividad con las expresiones artísticas, filosóficas, científicas, educativas y recientemente, empresariales.

Sin embargo, cuando en la construcción teórica de la creatividad se amalgaman aspectos intrínsecos al individuo como biología, inteligencia, personalidad, motivación, movimiento; y, extrínsecos como educación, ambiente, procesos históricos y contextos, el concepto toma un giro mayor al del resultado de las potencias y capacidades innatas a las personas dejando entrever que la creatividad no depende solamente de la masa hereditaria, el medio ambiente o la educación. Esta perspectiva integral que valora lo psicológico, lo grupal, lo social, lo cultural, lo histórico y lo pedagógico permite acercarse a la creatividad como un bien cultural en constante evolución (Ferreiro, Mitjáns, Montesino, Rodríguez, Romo, & Waisburd, 2008).

La creatividad como señala Chacón Araya es un proceso, un producto, una personalidad creativa y la suma de todos ellos. En primer lugar, el que se considere la creatividad como una *secuencia de pasos y etapas*, remite inmediatamente a la consideración de elementos externos al sujeto como lo son las técnicas y las estrategias. En segundo término, la acepción de *producto* refiere a un esfuerzo personal o grupal, así como a la invención técnica y el fruto de la realización. Tercero, la noción de *personalidad* creativa habla del comportamiento, el conocimiento, las motivaciones, el pensamiento creativo (fluidez, flexibilidad, originalidad, elaboración), las capacidades del sujeto, el plano cognitivo y las inteligencias (práctica, analítica y sintética; verbal, matemática, espacio temporal, abstracta), lo socio-emocional (la voluntad, la confianza en sí mismo), lo educativo y el dominio de destrezas. Finalmente, la cuarta consideración contempla la interrelación de todas estas variables (Chacón Araya, 2005).

No obstante, ¿dónde quedan los elementos contextuales, los avances históricos, las tecnologías y competencias científicas de la época? Brian Winston a través de su modelo de producción e innovación tecnológica deja ver que la creatividad a su vez, es la síntesis de otras variables como lo son: 1) el patrón histórico del cambio y del desarrollo de un producto, una idea o un campo disciplinar en el cual ciencia/arte y tecnología/herramientas cruzan sus caminos; 2) las competencias científicas de su tiempo; 3) los valores, tradiciones y preocupaciones de la esfera social; 4) las ideaciones o fuerzas mentales (la intuición, imaginación, voluntad); 5) los prototipos existentes y creados al momento; 6) las fuerzas o coacciones que impulsan o inhiben el desarrollo de las tecnologías; 7) los aceleradores o necesidades sociales supervenientes; 8) las invenciones; 9) los frenos o leyes de supresión de una potencia-

lidad radical; 10) las transformaciones derivadas de la interacción entre los contextos económicos, políticos, sociales y tecnológicos; y 11) los productos derivados y los redundantes (Winston, 2000).

Tal es el caso de la invención de Internet, que retomando la idea de Toynbee sobre el talento creativo, ha hecho historia en todas las áreas del esfuerzo humano modificando desde los ámbitos del comercio global, la política, los métodos de enseñanza, el conocimiento colaborativo, la comunicación sin fronteras y los modos de socialización y cortejo. Internet es el resultado del perfecto engranaje de todas estas complejas variables como se puede ver a continuación.

La Invención de Internet como Producto, Proceso y Personalidades Creativas

La historia de Internet es la historia cruzada del desarrollo de las computadoras y competencias científicas como los logaritmos, el álgebra booleana, la Teoría de la información e inventos como las computadoras personales y los múltiples lenguajes de programación.

Es en 1960, en concreto, cuando J. C. R. Licklider tuvo la idea visionaria de una “librería del futuro” y una “red intergaláctica de computadoras” interconectadas a través de sus textos: “Man-computer symbiosis” y “The computer as a communication device”. Estos textos llevaron al investigador de MIT a dirigir la Oficina de Técnicas del Procesamiento de la Información del departamento de Defensa en Estados Unidos y a colaborar en la Agencia de Proyectos de Investigación Avanzada, ARPA. Con esta visión en mente, desde ARPA se crearon centros de excelencia en universidades permitiendo que múltiples personalidades creativas trabajaran en los laboratorios de MIT, Stanford y SRI Internacional desarrollando innovaciones movidos por un mismo fin.

El prototipo de Paul Baran (envío de paquetes de información en modo descentralizado), la tecnología desarrollada por Donald Davies para el British National Physical Laboratory, la invención de *ruteador* a cargo de la empresa de Bolt, Beranek y Newman (BBN) y el protocolo de internet (TCP/IP) desarrollados por Robert Kahn y Vint Cerf, permitieron que en 1969 se conectaran las computadoras de los cuatro laboratorios de ARPA vía la línea telefónica y cuatro años después existieran 40 nodos con enlaces satelitales a Hawaii y Noruega. Algunas fuerzas intentaron suprimir esta tecnología; tal es el caso de la International Standards Organization (ISO) que presionó para la estandarización de su protocolo el Open Systems Interconnection Initiative X.25 (OSI), pero fracasó porque la empresa comercial Sun Microsystems se apropió rápidamente del protocolo TCP/IP, detonando con ello la expansión de la red. (Russell, 2010)

La articulación de la personalidad creativa de emprendedores solitarios, las motivaciones cognitivas en conflicto entre usuarios y productores, el trabajo colaborativo entre creadores/consumidores, la incorporación de las computadoras en el mercado laboral, la negociación internacional de estándares, las fuerzas políticas y económicas de supresión y control encontradas, el financiamiento militar, corporativo e individual, la aparición de burós de servicio de cómputo, y los *spin-off* como el correo electrónico, los grupos de noticias, los tableros de avisos, las redes académicas como BITNET, hicieron posible la creación de la invención técnica de esta idea/medio de comunicación totalmente novedoso y transformador.

Como se puede ver en el caso Internet, no es posible limitar la noción de creatividad (la invención o producción de algo nuevo) a la capacidad única de una persona talentosa. Internet -como lo fue en su

momento la televisión, la radio, el cine, la fotografía y la imprenta- es resultado de la integración de múltiples dimensiones, condiciones e interrelaciones (Edwards, 2010)

El impacto de Internet como creación dejó de ser un patrimonio personal y desde su inicio resonó en todas las esferas sociales transformando como señala Waisburd (1996) los modos de ser y estar en el mundo.

Bajo esta óptica holística y trascendente, la creatividad tiene que ser vista como la integración de variables personales, sociales, culturales y científicas que derivan en la transformación social. Así, crear no sólo significa crearse y recrearse; es portar y renovar de sentido la realidad.

Pero siendo críticos con esta posición holística no todas las creaciones logran este nivel de impacto, ¿a qué se debe? Por un lado, Rodríguez Estada (1998) señala la existencia de tres niveles de influencia de una creación valiosa: 1) a nivel de interés personal y familiar; 2) de resonancia laboral y profesional; y 3) de creación trascendente y universal. Así la valía va desde el círculo afectivo del creador hasta ser valioso para la humanidad. Monreal (2000) lo atribuyen a los niveles de creatividad y Corbalán (2003) a las personalidades creativas. Chacón Araya (2005), citando a Csikszentmihalyi, separa a las personas creativas en: 1) los que expresan pensamientos no frecuentes; 2) los que experimentan el mundo de manera nueva y original; y 3) los que realizan cambios significativos en la cultural.

Considerando estas posiciones tenemos el extremo de la creación trascendental de Toynbee y los casos de creatividad inventiva que pueden quedarse en la ingeniosidad realizada con algún material. Tal es el caso de los *flops*². Algunos ejemplos de estos fracasos son el Mega

2 Se refiere a inventos o creaciones que tuvieron un fracaso comercial o tecnológico.

DVD, el Laser Disc, el monopatín electrónico Segway, la agenda electrónica Apple Newton, el sistema operativo gráfico Microsoft Bob. Gran parte del fracaso de estos dispositivos se debe en parte a su flexibilidad, factibilidad o a que en el ambiente social y cultural no existía la necesidad social superviniente.

Conclusiones

La creatividad es el resultado de una compleja red de interacciones internas y externas. Aspectos como la personalidad, la perseverancia, la confianza en uno mismo, la ambición, la imaginación, la motivación, los conocimientos se interrelacionan con, la oportunidad, el reconocimiento, la red de relaciones, el ambiente social, cultural e histórico. El nivel de apertura del individuo (como sistema) a todas estas fuerzas o variables determina si se ubica como creativo experto u ocasional aficionado.

La creación dejará de ser un patrimonio personal para convertirse en patrimonio de la humanidad en la medida que se dé la convergencia entre la creatividad como forma de vida y la interacción con el entorno.

En los tres niveles de impacto (afectivo, social y universal) podemos encontrar casos de éxito. La perfecta integración e interrelación de variables se torna en motor cultural y de progreso. La simple yuxtaposición puede derivar en una mera ocurrencia o en un *flop*.

Es pues la creatividad un rasgo de personalidad, un estilo de vida, una práctica, un proceso, un sistema y un producto. Es decir, un complejo sistema de transformación social y personal.

Referencias

Casillas, M. A. (1999). Aspectos importantes de la creatividad para trabajar en el aula. *Revista Nueva época*, (10).

- Chacón Araya, Y. (2005). Una revisión crítica del concepto de creatividad. *Actualidades Investigativas en Educación*, 5(1), 1-30. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44750106>
- Corbalán Berná, F. (2003). Claves para el desarrollo de la Creatividad personal. *Jornadas Europeas para la creación joven. VII Premio Internacional TEA Ediciones 2003, Programa CREA*. Recuperado de http://www.iacat.com/10-Sociopolitica/datos/CREATIVIDAD_TEXTO_BADAJOS.pdf
- De Bono, E. (1992). *El pensamiento creativo: el poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas*. Buenos Aires: Paidós
- Edwards, P. (2010). Some say the internet should never have happened. En W. Russell Neuman, (Ed.), *Media, Technology and society: theories of media evolution*. Draft Manuscript, Michigan: University of Michigan Press
- Ferreiro, R., Mitjans, A., Montesino, L., Rodríguez, A., Romo, M. & Waisburd, G. (2008). *La creatividad: un bien cultural de la humanidad*. México: Trillas.
- Gardner, H. (1982). *Arte, mente y cerebro: una aproximación cognitiva a la creatividad*. Barcelona: Paidós.
- Guerrero, A. (1992). *Curso de creatividad: Personal, científica, gerencial*. Buenos Aires: El Ateneo Editorial.
- Matussek, P. (1984). *La creatividad: desde una perspectiva psicodinámica*. Barcelona: Herder.

- Monreal, C. (2000). *Qué es la creatividad*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Real Academia Española (2001). Diccionario de la Lengua Española [Blog]. Recuperado de http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=creatividad
- Rodríguez Estrada, M. (1997). *El Pensamiento creativo integral*. México: McGraw Hill.
- Rodríguez Estrada, M. (1998). *Manual de creatividad: los procesos psíquicos y el desarrollo*. México: Trillas.
- Russell Neuman, W. (2010). Theories of media evolution. En Russell Neuman, W. (Ed.), *Media, Technology and society: theories of media evolution*. Draft Manuscript, Michigan: University of Michigan Press.
- Sternberg, R. J. & Lubart, T. I. (1997). *La creatividad en una cultura conformista*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Taylor, C. W. (1969). The highest Talent Potentials of Man. *Gifted Child Quarterly*, 13(1), 9-30. Recuperado de <http://gcq.sagepub.com/content/13/1/9.full.pdf+html>
- Veraldi, G. & Veraldi, B. (1974). *Psicología de la creación*. Bilbao: Ed. Mensajero.
- Waisburd, G. (1996). *Creatividad y transformación: teoría y técnicas*. México: Trillas.

Winston, B. (2000). *Media Technology and Society. A history: from the Telegraph to the Internet*. Nueva York: Routledge.

Gestión de Comunicación para Organizaciones sin Fines de Lucro

Verónica Altamirano Benitez
Rosario Puertas-Hidalgo
Jenny Yaguache Quichimbo

La Comunicación Eje Transversal

La palabra comunicación supone participación, interrelación, interacción con la comunidad o con el entorno en el que una persona o ciudadano se encuentra para satisfacer sus necesidades y desarrollar sus proyectos (Túñez, 2012, p. 48). Bajo este mismo sentido, la gestión de la comunicación pretende en las organizaciones generar espacios estratégicos de relación intra e inter institucional, que permita a la organización y a sus involucrados el logro de uno o varios objetivos. Este proceso, planificado y organizado, está presente en todas las actividades que ejecutan los gestores de la entidad y su realización no está al margen del sistema medioambiental, social, económico en el que funciona. En otras palabras, la comunicación estratégica de las organizaciones requiere de un análisis del entorno macro y específico para que la estrategia diseñada tenga los resultados esperados.

Además, la comunicación, propone un proceso continuo y permanente de acuerdo a las necesidades de los públicos (Ferrari, 2009). Unos públicos correctamente analizados en función del perfil, de la forma en

que se comunican, de los canales que utilizan, entre otros aspectos. La observación y análisis de todas las características del público al que se dirige la comunicación tiene como fin el logro de un flujo bidireccional que provoque el reconocido feedback de sus públicos (Túñez, 2012, p. 14).

Es, por tanto, la comunicación organizacional una disciplina con un conjunto de estrategias, técnicas y actividades que se encauzan en algunos canales de comunicación y que a través de mensajes claros y precisos pretenden un intercambio de mensajes entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos. La comunicación organizacional, sostiene María Antonieta Rebeil (1998), “es aquella que se dedica a crear, promover y mantener la imagen de la empresa o institución, así como a establecer relaciones amistosas y de cooperación entre la organización y sus públicos internos, externos y especiales” (p. 168).

Los cambios en la sociedad actual revalorizan la comunicación en las organizaciones. De ser netamente operativa se convirtió en una actividad estrategia que se dirige a los públicos objetivos internos y externos con un mensaje específico para cada uno de ellos, y con una identidad corporativa sólida que influye directamente en la aceptación y valoración de la organización en el entorno en el que está inmersa.

El modelo de gestión estratégica permite a la organización realizar un diagnóstico de su situación real, para conocer su entorno y sus públicos, para analizar sus fortalezas y debilidades que promoverán una visión futura que permita superar los desafíos que se encuentran en el corto, mediano y largo plazo.

La comunicación en las organizaciones es eficaz cuando sigue el proceso de las relaciones públicas. Wilcox y Cameron (2012, p. 124)

proponen cuatro pasos a seguir en el modelo de gestión estratégica: investigación, planificación, comunicación y evaluación.

- La investigación proporciona la información necesaria para entender las necesidades de los públicos y construir los mensajes adecuados y potentes para cada uno de ellos.
- La planificación, considera la función central de la gestión estratégica, es el proceso para establecer metas y objetivos, y determinar la manera de lograrlos (estrategias y acciones de comunicación).
- La comunicación es la estrategia del mensaje, en la que se definen mensajes atractivos y persuasivos.
- La evaluación es un medio de demostrar a la dirección que las relaciones públicas que consiguen los objetivos y contribuyen positivamente al interés de la organización.

Gestión de Comunicación Organizaciones sin Fines de Lucro

La planificación estratégica y táctica, la gestión de los valores intangibles, de la imagen pública y la reputación institucional son elementos que circundan en el día a día del responsable de comunicación. En el caso de las empresas con fines de lucro, la gestión de la comunicación se ordena en un proceso previamente planificado y presupuestado. Pero qué ocurre en las organizaciones en donde el poco presupuesto que se tiene está directamente encaminado a otros fines, más prioritarios, y en donde la comunicación es importante, pero no urgente. Es ahí cuando el trabajo del gestor de comunicación deberá ser mucho más creativo para implementar estrategias y acciones de comunicación que permitan alcanzar los objetivos institucionales y articularlos con los problemas de las comunidades y de los diferentes grupos humanos.

El plan estratégico de comunicación integral busca proponer una solución, pero no solo un planteamiento técnico, su meta está en convencer al público objetivo que pueda ser parte de la propuesta participando día a día de ella.

Cuando se habla de desarrollo, hablamos de la forma en que una sociedad “entiende el bienestar social y la mejor manera de organizar los diferentes sistemas sociales, económicos y culturales que la componen” Rozeto (como se cita en Ulloa Tapia, 2007, p. 32). Una organización, como entidad, es un sistema creado por el hombre, mantiene una interacción dinámica con el entorno, llámese clientes, proveedores, competidores u otros agentes externos, que trabajan dentro del sistema macroeconómico de un país, produciendo interacciones de entrada y de salida con un propósito fijo.

Joan Costa (2010) aseguraba que el término “sistema” no puede ser extraño para quien dirige la comunicación en una organización, pues justamente esa relación con el entorno le permite gestionar la estrategia, la táctica y controlar los procesos. En las organizaciones no hay otros departamentos que tengan una visión global, dinámica, articulada y tan ligada a las conexiones e interacciones con sus públicos de interés como la Dirección de Comunicación. En las organizaciones sin fines de lucro, la identificación de estos sistemas y el conocimiento de cómo se ejecutan e interrelacionan con otros sistemas es necesario para lograr una comunicación eficiente para el desarrollo de un público beneficiado, pues sin diálogo y respeto a la diversidad y a la diferencia no hay acuerdos ni compromisos (Ulloa, 2007, p. 148).

De manera general, se podría determinar que la empresa es un organismo vivo, no una máquina, como se lo decía en la revolución industrial (Costa, 2010). Se dice que la empresa es un organismo vivo porque

su funcionamiento se lo compara al del cuerpo humano. Todos los seres vivos tienen un proceso en el ecosistema, cada uno con una función que les permite la vida. En la empresa, ese ecosistema se llama mercado. Al igual que un ser vivo, la empresa tiene una estructura, morfología y modelo de gestión (fisiología) propios. Estas características, en la empresa son las direcciones, departamentos y otras áreas productivas, que componen la estructura organizacional, formando así, subsistemas que están en constante interacción. La comunicación como fenómeno intersubjetivo está presente en la relación de los sistemas formal e informal, este panorama muestra como la mirada que se le da al comportamiento comunicativo de las personas en una organización, pase de una simple proyección de la estructura a la elaboración colectiva, a una red múltiple de relaciones (Suárez, Ruíz, Hincapié, & Mendoza, 2012).

La comunicación para el desarrollo tiene su origen en la teoría de la modernización, pensamiento y práctica de desarrollo predominantes tras la Segunda Guerra Mundial. Prevalecía la idea de que las prácticas tradicionales en los países en vías de desarrollo debían ser sustituidas o complementadas y que el progreso debía alcanzarse mediante aportaciones externas. Los medios de comunicación eran vistos como el potencial para actuar como agentes de cambio que “llevarán los vientos de la modernización a las comunidades tradicionales aisladas y sustituyan sus estructuras de vida, valores y comportamiento por los de las sociedades modernas occidentales” (Unesco, 2011).

La comunicación para el desarrollo crea condiciones para el diálogo, es un aprendizaje continuo y patrimonio universal porque encierra valores. Tiene la capacidad de renovarse y hacer buen uso de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (Ulloa, 2007, p. 150). Este tipo de comunicación da prioridad a los sistemas y proce-

sos de comunicación que marcan la diferencia en el desarrollo humano, ya que permiten a las personas entender por sí mismas asuntos que le atañen, considerar y debatir ideas, negociar y participar en debates públicos de ámbito local y nacional (Unesco, 2011). Hace énfasis en una tecnología apropiada, que pudiera ser asumida por la comunidad y planteaba la necesidad de establecer el intercambio de conocimientos e información entre las comunidades y los técnicos o expertos institucionales, en lugar de asumir que la solución es una “transferencia” unidireccional de conocimientos (Gumucio-Dragon, 2011).

Wilbur Schramm (como se cita en Universidad Católica Andrés Bello, 1997) propone que la comunicación para el desarrollo tiene las siguientes funciones:

- Promover la creación de la conciencia de la unidad nacional;
- Servir de voz para el planteamiento nacional;
- Preparar a la población para los nuevos papeles exigidos por el desarrollo;
- Difundir conocimientos y tecnologías y enseñar habilidades;
- Extender el mercado efectivo;
- Preparar el pueblo para las relaciones con otros pueblos.

El reconocimiento de la comunicación estratégica para posicionar y difundir lo que hacen las organizaciones y la gestión de relaciones de interés, no es un tema nuevo. Según el informe elaborado por Universidad Católica Andrés Bello (1997, p. 20), que se desprende del Encuentro Internacional de Comunicación para el Desarrollo, hace referencia a los nuevos objetivos que apoyan a esta comunicación, en donde claramente se puede apreciar la inserción de acciones corporativas para la difusión del trabajo de instituciones del tercer sector.

- Facilitar las relaciones interpersonales y la unión
- Desarrollar sus habilidades intelectuales (capacidad de pensar y razonar)
- Capacidad de distinguir lo verdadero y que favorece sus intereses
- Ayudar a las comunidades a saber comunicarse y hacer llegar sus necesidades y aspiraciones a los organismos de apoyo y demás sectores de la sociedad
- Abrir nuevos canales de comunicación, de abajo hacia arriba, manteniendo dos vías
- Capacitación en el manejo de medios de comunicación para aumentar el alcance de su voz y neutralizar y eliminar el dominio de los grupos comerciales
- Capacitación a las autoridades y técnicos para dialogar con las comunidades, con respeto y habilidad, para facilitar la resolución de problemas.

La comunicación para el desarrollo, además de valorar el conocimiento local, entiende la necesidad de respetar las formas tradicionales de organización social y de fortalecerlas, para contar con un interlocutor válido y representativo. Este tipo de comunicación hace especial énfasis en la capacitación en técnicas de comunicación de los agentes de cambio (la comunidad) y la producción de materiales apropiados para el contexto cultural.

Las cinco condiciones indispensables de la comunicación para el cambio social, según el planteamiento de Gumucio-Dagron (2011) son:

- Participación comunitaria: compromiso de los actores y sujetos del cambio. Participación democrática y apropiación del proceso y de los contenidos comunicacionales
- Lengua y pertinencia cultural: considerar las particularidades de cada comunidad, su cultura y lenguaje, en el marco

de equidad y respeto, a través del diálogo crítico, debate de ideas y la solidaridad.

- Generación de contenidos locales: fortalece el saber comunitario y promueve el intercambio de conocimientos en condiciones equitativas; el aprendizaje por medio del diálogo, en un proceso de crecimiento conjunto. Es fundamental la generación de contenidos propios, que rescaten el saber acumulado en la comunidad a través de muchas generaciones
- Uso de la tecnología apropiada: promueve los procesos no los instrumentos. El uso de la tecnología se debe dimensionar de acuerdo a las necesidades de cada proceso comunicacional.
- Convergencia y redes: los procesos de comunicación buscan establecer un diálogo más amplio con otras experiencias similares a escalas local, regional o global. Construir redes que contribuyan a consolidar los procesos y el intercambio enriquecedor.
- Según el informe de la Unesco (2011) para la Comunicación para el Desarrollo, se identifica cuatro tendencias de comunicación:
- Comunicación para el cambio del comportamiento: proceso interactivo para desarrollar mensajes y enfoques a través de una mezcla de canales de comunicación con el objetivo de fomentar y preservar comportamientos positivos y adecuados.
- Comunicación para el cambio social: destaca el diálogo como idea fundamental para el desarrollo. Se centra en acciones colectivas para la comunidad y cambios sociales a largo plazo.
- Comunicación para incidencia: busca un cambio en la gobernabilidad, las relaciones de poder, las relaciones sociales, las actitudes e incluso el funcionamiento institucional.
- Fortalecimiento de un entorno propicio para los medios y las comunicaciones: refuerza la capacidad de comunicación para propiciar: medios libres, independientes y pluralistas; un entorno regulado y no discriminatorio; sistemas de ren-

dición de cuentas de los medios; libertad de expresión de todos los colectivos sobre desarrollo y procesos de adopción de decisiones.

Modelo de Plan de Comunicación Integral. Vinculación Sociedad – Academia

En coherencia con la formación integral del estudiante y su desarrollo en todos los ámbitos de actuación (individual, social, político, educativo, religioso), las instituciones de Educación Superior son también las responsables de generar programas y proyectos encaminados al compromiso y servicio social. En Ecuador, la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), a través de su modelo educativo presta especial importancia a la dimensión de transferencia social y solidaria de los conocimientos científicos y tecnológicos que desarrolla el estudiante. Este trabajo es pertinente en cuanto se logra la articulación y sinergia entre el currículo y las acciones de vinculación social.

Gestionar comunicación para organizaciones sin fines de lucro es una tarea compleja. Se requiere de diagnósticos muy centrados en localidades que serán intervenidas para solucionar problemas de salud, medio ambiente, educación, entre otras áreas. Y es allí cuando justamente, la comunicación requiere ser correctamente diseñada y ejecutada, porque encontrar las mejores formas para generar relaciones estratégicas con el entorno, colaboradores, donantes, voluntarios, etc.

El proceso de enseñanza-aprendizaje de la comunicación estratégica se puso en marcha gracias al proyecto denominado “comunicación para el desarrollo”. Esta iniciativa permitía a los participantes adquirir competencias en la construcción de estrategias de comunicación publicitaria, imagen corporativa, mercadeo y relaciones públicas para orga-

nizaciones del tercer sector, con el apoyo de herramientas de organización, diseño y planificación de los medios de comunicación para la gestión de empresas comunicacionales.

El objetivo del proyecto era conseguir que los estudiantes elaboren y ejecuten un plan de comunicación integral para organizaciones con fin social. Uno de los primeros pasos fue la identificación de las organizaciones del tercer sector que serían objeto de estudio. La coordinación del programa solicitaba:

- Ser una fundación u organización sin fines de lucro legalmente constituida.
- Tener proyectos de desarrollo social y sostenible vigentes.
- Trabajar con comunidades vulnerables.
- Tener una estructura organizacional definida.
- Contar con alianzas estratégicas sólidas.

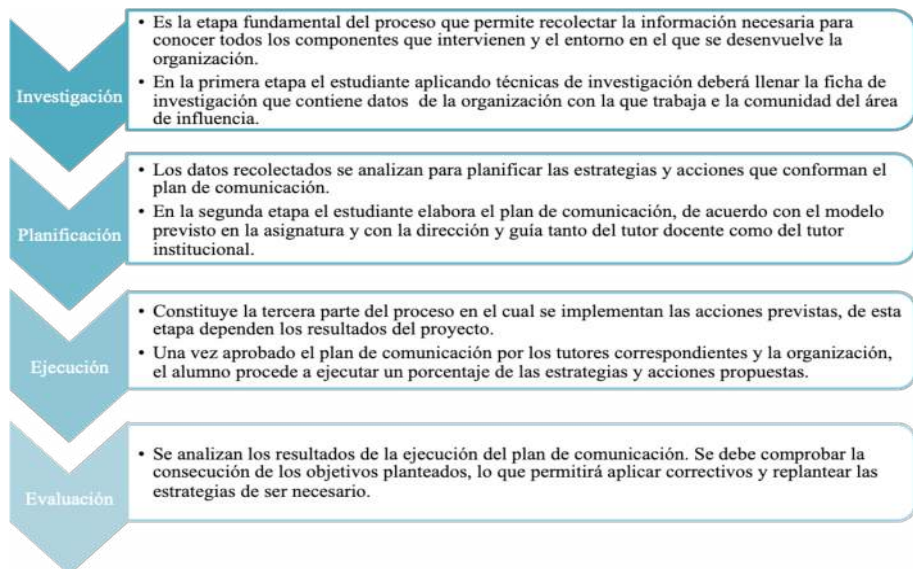


Gráfico 1. Proceso de la práctica pre-profesional

Una vez que se aplicaron los conocimientos adquiridos y el estudiante pudo desarrollar su experiencia en el campo laboral, el docente verifica el cumplimiento de las etapas de investigación, planificación y ejecución del plan de comunicación. Se evalúa a los estudiantes en función de los siguientes parámetros:

Tabla 1.
Parámetros de evaluación

ACTIVIDAD	CRITERIOS	INSTRUMENTO	PESO	PUNTOS
Investigación	La información recolectada	Fichas de investigación	25%	5
Plan de comunicación	Planificación y desarrollo del plan de comunicación	Plan de Comunicación	25%	5
Ejecución del Plan de Comunicación	Ejecución de cuatro acciones de comunicación	Entrega de informe de resultados y verificables de la ejecución	50%	10
TOTAL			100%	20 puntos

Algunos Resultados de las Activaciones

Durante el período académico Octubre 2017-Febrero 2018 se matricularon 36 estudiantes en el componente académico Prácticum 3 Comunicación para el Desarrollo. La aplicación de los procesos de comunicación se realizó en organizaciones del tercer sector como Fundaciones (50%), Asociaciones (3%), Federaciones (6%), Clubs Rotaract de diversas ciudades del país (32%) y de otro tipo de organizaciones sociales (9%).

Una de las primeras fases que los participantes del proyecto debían cubrir es el proceso de investigación o diagnóstico de los procesos de comunicación, de las relaciones externas y de las áreas de interés de la organización, elementos clave que, permitirían el diseño de un plan de comunicación. Esta primera fase del proceso requirió de una ficha de evidencia del acercamiento. Las fichas incluyeron además información sobre su constitución jurídica, objetivos, información de contacto, estructura interna, niveles jerárquicos, equipo de comunicación, los proyectos de desarrollo social y sostenible, los objetivos, planes de comunicación, comunidades beneficiadas, medios de comunicación locales y provinciales.

EQUIPO DE COMUNICACIÓN (DEPARTAMENTO O ÁREA)	
ÁREA ESPECÍFICA DE COMUNICACIÓN	
¿Consideran que la comunicación es un soporte importante dentro de su gestión? ¿Por qué?	Sí No ¿Por qué?
¿Tienen un área de comunicación?	Sí No Si responde No explique ¿por qué?
Responder las siguientes preguntas, Si respondió Si la pregunta anterior:	
¿Quién coordina? ¿cuál es su cargo específico?	
¿Cuántas personas lo integran?	
¿Qué funciones desempeñan?	Nombre Profesión Funciones
¿La fundación tiene un plan de comunicación integral?	Sí No Si responde No explique ¿por qué?
¿Hace cuánto tiempo cuentan con un plan de comunicación?	
¿A qué públicos está dirigido?	

¿Cuál es la necesidad de comunicación de la Fundación? (objetivo, lo que se quiere comunicar)	
¿Han ejecutado estrategias de comunicación? - Estrategias de comunicación tradicional - Estrategias de comunicación digital	Explicar
Estrategias de comunicación tradicional Relacione públicas a. Relaciones con instituciones de interés b. Relaciones con medios de comunicación	Explicar
Estrategias de comunicación digital Análisis de las actividades en Web 2.0 e interactividad con usuarios a. Página web (arquitectura, usabilidad...) b. Redes Sociales (seguidores...) c. Analítica Web y Social	Explicar
Cada proyecto de desarrollo social y sostenible tiene un plan de comunicación específico	Sí No Si responde No explique ¿por qué?
¿Qué objetivos se plantearon?	
¿Se ejecutaron todas actividades propuestas?	Sí No Si responde No explique ¿por qué?
¿Qué resultados obtuvieron al ejecutar los planes?	

Ilustración 1. Ficha de investigación: equipo de comunicación

La segunda fase correspondía al diseño del plan de comunicación integral (objetivo, beneficiarios directos, estrategia y acciones) en función de los proyectos que las organizaciones sin fines de lucro ejecutan. De tal manera que el proceso de comunicación esté alineado a lo que las organizaciones estaban trabajando.

PROYECTO (nombre)	
DATOS GENERALES DEL PROYECTO	
Responsable	
Descripción	
Fecha de inicio	
Fecha de finalización (aprox.)	
Objetivo (s)	
Alcance	
Resultados esperados	
Instituciones que intervienen (alianzas estratégicas)	
Beneficiarios directos	
PLAN DE COMUNICACIÓN DEL PROYECTO	
¿El proyecto tiene un plan de comunicación?	Sí No explique ¿por qué?
Objetivos	
Públicos a los que se dirige	
Cronograma de trabajo	
Responsable directo	
Plan de acción	Estrategias
	Acciones/actividades
Lo que se ha ejecutado hasta el momento	Sí No explique ¿por qué?
Si respondió SÍ ¿qué resultados obtuvo al ejecutar las acciones de comunicación?	
Resultados	
COMUNIDADES BENEFICIADAS	
Nombre de la comunidad	

Ilustración 2. Ficha de investigación: Datos generales de los proyectos de desarrollo social y sostenible

Además, los estudiantes debían investigar sobre las comunidades beneficiadas en cada uno de los proyectos: ubicación, datos de la comunidad, servicios básicos, medios de comunicación a los que tienen acceso, representante de la comunidad, autoridades de la ciudad y provincia, grupos sociales, necesidades, problemas y realizan la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en esas comunidades. Los medios de comunicación al que el público objetivo tenía acceso.

Luego de la investigación, pasamos a la fase de la planificación. Un buen programa de comunicación estratégica es una herramienta eficaz para respaldar los objetivos organizacionales y comunicativos, evitando la comunicación incoherente e ineficaz. Jim Lukaszewski (como se citó en Wilcox, Cameron & Xifra, 2012, p. 152), veterano asesor de relaciones públicas, explica que “la estrategia es una mezcla única de energía mental, inyectada en la organización durante la comunicación, cuyo resultado es un comportamiento que logre los objetivos de la organización”.

Considerando que la planificación es el cimiento sobre el cual se trabajará, los estudiantes utilizaron un formato establecido para elaborar el Plan de Comunicación para el Desarrollo, con base a la información de las fichas de investigación: antecedentes, justificación, diagnóstico, objetivos, grupos de interés (públicos internos y externos), voceros, cronograma de trabajo y plan de acción.

OBJETIVO	Difundir a través de los canales adecuados para los públicos objetivos las actividades que realiza la Fundación para lograr interrelacionar culturas u pueblos en los barrios periféricos de Quito	
ESTRATEGIA	Relaciones públicas	Herramientas web 2.0
ACTIVIDADES	• Identificar beneficios y resultados de las acciones que realiza la Fundación • Elaborar el boletín de prensa • Envío y seguimiento a los medios de comunicación • Gestión de espacios de entrevistas en los medios • Elaboración de una agenda de medios • Informe de monitoreo de prensa y de entrevistas	• Analizar si es pertinente la gestión de redes sociales • Identificar los servicios, resultados, acciones para recaudar fondos que pueden ser graficadas en multimedia (imagen, gift, video) • Crear página de Facebook • Elaboración de un cronopost semanal (por lo menos una por día) • Gestión y monitoreo de la página • Informe de monitoreo de redes sociales
PÚBLICO OBJETIVO	• Medios de comunicación • Ciudadanía en general • Beneficiarios de la Fundación	• Ciudadanía en general • Beneficiarios de la Fundación • Empresa públicas y privadas • Municipio de Quito
RESPONSABLE		

INDICADORES	• Número e boletines elaborados • Número de publicaciones conseguidas a través de la gestión de RRPP (free press) • Agenda de Medios • Audios y fotografías de las entrevista realizadas • Informe de monitores de prensa e entrevistas	• Link página de Facebook • Número de seguidores (inicial – final) • Cronopost realizados • Interacción generada (me gusta, comentarios, compartir) • Informe de monitoreo de redes sociales
--------------------	---	--

Ilustración 3. Modelo de plan de comunicación

Una parte fundamental del modelo de enseñanza-aprendizaje de la comunicación estratégica es que los alumnos o responsables de la planeación y ejecución debían, previo a la ejecución del plan, socializar la estrategias, tácticas y acciones que se pondrían en marcha para el cumplimiento del objetivo. Esta fase fue importante en virtud de que se pudo observar que la mayoría las organizaciones del tercer sector consideraban a la comunicación como un soporte importante dentro de su gestión; sin embargo, más de la mitad de las organizaciones no contaban con un área de comunicación que soporte su actividad organizativa y fortalezca su imagen y reputación.

Como no es novedad, se encontró también que las organizaciones estudiadas realizaban actividades esporádicas de comunicación, mucho más centradas en la comunicación digital, pero estas eran sueltas y no estaban encuadradas dentro de un plan estratégico de comunicación alineado a los objetivos estratégicos de la organización.

Referencias

- Beltrán, L. (2006). La Comunicación para el Desarrollo en Latinoamérica: un recuento de medio siglo. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 4(8), 53-76.
- Coordinadora de Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo (España). (2012). Paradigmatic@s: comunicación y cultura digital en las ONG de desarrollo [Blog]. Madrid: Autor.. Recuperado de <http://desycom.wordpress.com/paradigmaticos>
- Ferrari, M. (2008). *Teoría y estrategia de relaciones públicas*. São Paulo: Editora Difusión.
- Gumucio-Dragon, A. (2011). Comunicación para el cambio social: clave del desarrollo participativo. *Signo y Pensamiento*, 30(58), 26-39. Recuperado de <https://goo.gl/Xw6YMD>
- Guzmán, C. (2014). El proceso extensionista universitario como vía para la pertinencia en la formación del futuro profesional. *Espamciencia*, 5(1), 17-24.
- Tejada Fernández, J. (2005). El trabajo por competencias en el prácticum: cómo organizarlo y cómo evaluarlo. *Revista electrónica de investigación educativa*, 7(2), 1-31. Recuperado de <https://goo.gl/9UwfRn>
- Túñez, M. (2011). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. España: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Ulloa Tapia, C. (2007). *Comunicación, cultura y desarrollo*. Quito: Editorial Quipus, CIESPAL.

UNESCO. (2011). *Comunicación para el Desarrollo: Fortaleciendo la eficacia de las Naciones Unidas* [archivo PDF]. New York: Author. Recuperado de http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/communication_form_development_oslo_c4d_pda_es.pdf

Universidad Católica Andrés Bello (1997). *Encuentro Internacional de Comunicación para el Desarrollo. Fundación Ecológica Pampero*, Caracas, Venezuela. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=Z_xbO1k3wHoC&lpg=PT27&dq=%E2%80%A2%20Facilitar%20las%20relaciones%20interpersonales%20y%20la%20uni%C3%B3n&pg=PT2#v=onepage&q&f=false

Wilcox, D., Cameron, G. & Xifra, J. (2012). *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación S.A.

Zabalza Beraza, M.A. (2011). El Prácticum en la formación universitaria: Estado de la cuestión. *Revista de Educación*, (354), 21-43.

OS AUTORES

MARGARIDA MARIA KROHLING KUNSCH

Professora titular e pesquisadora da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Doutora e mestre em Ciências da Comunicação e livre-docente em Teoria da Comunicação Institucional: Políticas e Processos, pela ECA-USP. Foi diretora dessa instituição (2013-2017). É Pró-Reitora Adjunta de Cultura e Extensão da Universidade de São Paulo. Pesquisadora vinculada ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e Presidente da Abrapcorp- Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Coordenadora do Curso de Pós-Graduação (lato sensu) de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas na ECA-USP. Publicou os livros Planejamento de relações públicas na comunicação integrada (Summus, 1986; 4a ed. em 2003 e com várias reimpressões); Universidade e comunicação na edificação da sociedade (Loyola, 1992); e Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional (Summus, 1997, com várias reimpressões).

MARIA EUGÊNIA PORÉM

Pós-doutora em Comunicação pela ECA/USP. Doutora em Educação e Mestre em Comunicação pela UNESP. Especialista em Comunicação, Marketing e Negócios pela Universidade de Marília. Professora assistente doutora da Universidade Estadual Paulista (UNESP), na Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC), onde atua como professora no curso de graduação em Relações Públicas, no curso de especialização em Estratégias Competitivas de Negócios (ECONEG). Também na FAAC atua como professora credenciada no programa de pós-graduação stricto sensu em Comunicação - mestrado e doutorado

- e foi chefe do departamento de Comunicação Social (2015-2017). Foi Bolsista CNPq, Modalidade/Categoria: EXP-SA-AS, no Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) do Sebrae (2016-2017). É líder do Grupo de Pesquisa Comunicação Organizacional, Inovação e Gestão (CIG). Foi gestora da área de Comunicação e Marketing, atuou como coordenadora de curso de pós-graduação em Gestão da Comunicação Mercadológica e como assessora da Comissão Própria de Avaliação (CPA) nas Faculdades Integradas de Bauru (FIB). Atuou durante 8 anos como profissional da área comercial, marketing e comunicação da Rede Globo Oeste Paulista. Possui experiência profissional e de consultoria nas áreas de Comunicação, Relações Públicas, Publicidade e Marketing, com mais de 25 anos de atuação no mercado de Bauru e Região.

JORGE ALBERTO HIDALGO TOLEDO

Doctor en Comunicación Aplicada por la Universidad Anáhuac. Fue presidente del Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación de las Ciencias de la Comunicación, CONEICC 2012-2015. Vicepresidente de la Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación, AMIC 2017-2019. Vicepresidente de Vinculación Académica de la Academia Mexicana de la Comunicación 2018-2020. Actualmente es Coordinador Académico de Posgrados de la Facultad de Comunicación e Investigador del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada CICA, de la Universidad Anáhuac. Es coautor de los libros Medios y mediaciones en la cultura digital (2017); Signo vital: comunicación estratégica en la promoción de la salud (2011); y Comunicación Masiva en Hispanoamérica: Cultura y literatura mediática (2005).

JENNY YAGUACHE

Ph.D en Comunicación y Periodismo por la Universidad de Santiago de Compostela, es profesora titular de las materias Comunicación Organizacional y Administración de Medios en las titulaciones de Relaciones Públicas y Comunicación. Docente en la Universidad Técnica Particular de Loja, es parte del equipo de investigadores del grupo de investigación Comunicación y Cultura Digital. Sus líneas de investigación están relacionadas con la Gestión de la Comunicación, la Empresa Informativa y la Industria Cultural.

ANDERSON BENITES LOVATO

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Indústria Criativa - PPGCIC da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) - campus São Borja. Graduado em Relações Públicas pela Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) – campus São Borja. Especialista em Gestão de Marketing pelo Centro Universitário Senac/SP. Integrante do Grupo de Pesquisa Processos e Práticas nas Atividades Criativas e Culturais - GPAC (CNPq/Unipampa).

BEATRIZ EMI SEINO

Graduada em Relações Públicas pela Universidade Estadual Paulista - UNESP, atualmente atua como Analista de Marketing em Educação para Carreira. Interessa-se por Marketing, Comunicação e Inovação.

CAROLINA FRAZON TERRA

Pesquisadora sênior integrante do grupo de pesquisa em Comunicação Digital Com+ da ECA/USP, pós-doutoranda, doutora, mestre e

especialista pela ECA-USP; formada em Comunicação Social/RP. Já passou por empresas como FIAT, Vivo, MercadoLivre, Agência Ideal, Garoto e Nestlé. Atualmente, é consultora de mídias sociais e RP Digitais, professora das pós graduações da USP, BSP, ESPM, FAAP e editora do Blog RPalavreando (<http://rpalavreando.com.br>)

GABRIELE RODRIGUES ALVES DA SILVA

Graduada em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo pela Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho” (UNESP), campus de Bauru. Atualmente, cursa o Mestrado em Comunicação pela mesma universidade na linha de pesquisa “Gestão e políticas da informação e da comunicação midiática”, investigando o espaço midiático reservado às micro e pequenas empresas no jornalismo econômico regional, a fim de compreender a representatividade dessas organizações, especificamente nos jornais impressos locais. Foi bolsista do Convênio UNESP/Santander no “Programa Promover a Cultura Empreendedora e Inovadora” da Agência UNESP Inovação (AUIN). Trabalhou em revistas impressas no segmentos de cultura, história e religiosidade como “História em Foco” e “Ler e Saber” e na redação de conteúdo para mídias digitais em temas como empreendedorismo, economia e vendas. É membro do Núcleo de Comunicação e Inovação e Gestão - Faac/UNESP, grupo de pesquisa associado a sua linha de estudos e bolsista da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) no Programa de Demanda Social da instituição.

HILDA GABRIELA HERNÁNDEZ FLORES

Profesora-Investigadora de Tiempo Completo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Benemérita Universidad Autónoma

ma de Puebla. Doctora en Pedagogía por la UPAEP, Maestra en Mercadotecnia de Negocios Internacionales y Licenciada en Ciencias de la Comunicación por la UDLAP. Candidata al Sistema Nacional de Investigadores (SNI), Perfil PRODEP y Miembro del Padrón de Investigadores de la BUAP. Líneas de investigación: Comunicación Responsable, Comunicación y Crisis, Educación y Nuevas Tecnologías.

LUIS FARINANGO

Licenciado en comunicación social por la Facultad de Comunicación Social de la Universidad Central del Ecuador. Máster en comunicación y opinión pública por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Social (FLACSO) sede Ecuador. Doctorante en educación por la Universidad Autónoma de Madrid (UAM). Actualmente, es docente en la Facultad de Comunicación Social de la Universidad Central del Ecuador donde dicta las asignaturas de comunicación institucional y planificación de la comunicación.

MARCELA GUIMARÃES E SILVA

Professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Indústria Criativa - Mestrado Profissional e do Curso de Relações Públicas da Universidade Federal do Pampa (Unipampa). Doutora pelo Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Pós-doutora na Universidade do Porto (UPorto), Mestrado em Comunicação e Gestão das Indústrias Criativas, Portugal. Líder do Grupo de Pesquisa Processos e Práticas nas Atividades Criativas e Culturais - GPAC (CNPq/Unipampa).

MARÍA JOSÉ ENRÍQUEZ CRUZ

Doctora en Comunicación Social por la Universidad del País Vasco/EHU, Máster en Comunicación Empresarial por la Universidad de Barcelona y Licenciada en Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional. Profesora de la Universidad San Francisco de Quito, en donde imparte clases de Comunicación en Crisis y Mercadeo Social. Sus contribuciones académicas y de investigación se consolidan en la comunicación organizacional, comunicación política y relaciones públicas. Las publicaciones más recientes son: Relaciones Públicas y Campañas Electorales en la Universidad del Pacífico de Chile (2016); en esta línea el libro Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas (2017); tesis doctoral en comunicación estratégica y política en el Ecuador y Gestión de prevención de crisis (2018) en revista Estrategas.

ROSARIO PUERTAS-HIDALGO

Máster en Comunicación e Industrias Creativas por la Universidad Santiago de Compostela-España. Docente investigadora del Departamento de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Técnica Particular de Loja-Ecuador. Dentro de la misma Universidad es Docente en las Titulaciones de Comunicación Social, de Relaciones Públicas y de Asistencia Gerencial y Relaciones públicas. Es parte del grupo de investigación Comunicación Estratégica.

TAINAH SCHUINDT FERRARI VERAS

Doutoranda e Mestre em Comunicação pela UNESP, pós-graduada em Marketing e Comunicação pelo INPG (Instituto Nacional de Pós-Graduação), facilitadora de Aprendizagem Emergente pela Ha-

ppy Melly, e graduada em Comunicação Social com habilitação em Radialismo também pela UNESP (com diploma de honra ao mérito por ter sido a melhor aluna do curso). É uma das participantes do Grupo de Pesquisa “CIG - Comunicação Organizacional, Inovação e Gestão”, foi responsável pela Coordenação Adjunta e Coordenação de Comunicação do I Encontro de Empreendedorismo e Inovação (EI) realizado na UNESP Bauru nos dias 23 e 24 de maio de 2018 com a presença de quase 900 participantes, e desenvolve estudos sobre o nexo entre Competência em Comunicação, Inovação, Empreendedorismo Jovem, Educação Empreendedora e Midiatização. Possui experiência de quase 10 anos em organizações da área de serviços (produtoras, empresa de TI, consultorias, emissora de televisão, agência de publicidade), desenvolvendo projetos de redação publicitária, roteiro audiovisual, comunicação organizacional, planejamento, supervisão de conteúdo e marketing. É professora nos cursos de Publicidade e Propaganda e Produção Audiovisual nas Faculdades Integradas de Bauru (FIB) nas disciplinas: Liderança e Empreendedorismo; Redação Publicitária I; Redação Publicitária II; Técnicas de Expressão; Apresentação de Campanhas. Também atua como professora convidada em cursos de pós-graduação de Instituições como UNESP, SENAC, UNIMAR e FGP lecionando disciplinas de Inovação, Comunicação Empresarial, Gestão de Relacionamento com Foco no Cliente, Planejamento Estratégico e Branding.

TAMARA DE SOUZA BRANDÃO GUARALDO

Doutora em Ciência da Informação, Mestre e Bacharel em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista - UNESP. Docente do Programa de Pós graduação em Ciência da Informação da FFC

Universidade Estadual Paulista - UNESP campus Marília e de cursos de graduação da FAAC Universidade Estadual Paulista - UNESP campus Bauru. Atua na linha de pesquisa de Gestão, mediação e uso da informação.

TERESA PIÑEIRO-OTERO

Doctora en Comunicación por la Universidade de Vigo y profesora contratada en la Universidade da Coruña, donde imparte docencia en el grado de Comunicación Audiovisual. Miembro del grupo de investigación Comunicación y Cultura Interactiva, ha orientado su investigación hacia las nuevas formas mediáticas en la era de la convergencia y a las nuevas manifestaciones de la comunicación social y el activismo en el contexto de la red social.

VANESSA KARINA DUQUE RENGEL

Doctoranda en Comunicación e Información Contemporánea (Universidad Santiago de Compostela). Estudiante de la Especialización en Liderazgo, Cambio Climático y Ciudades (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales). Magíster en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional (Universidad de las Américas) y Licenciada en Ciencias de la Comunicación Social (Universidad Nacional de Loja). Es docente universitaria. Trabaja e investiga en el ámbito de la comunicación corporativa, política y responsabilidad social en medios de comunicación.

VERÓNICA ALTAMIRANO BENITEZ

Profesora de Nuevas Tecnologías para las Relaciones Públicas de la Universidad Técnica Particular de Loja. Doctora en Comunicación e Industrias Creativas con mención Internacional y Cum Laude por la Universidad Santiago de Compostela (España), Máster en Comunicación e Industrias Creativas por la Universidad Santiago de Compostela, Diplomada en Comunicación Organizacional, en Comunicación para el Desarrollo y Licenciada en Comunicación Social por la Universidad Técnica Particular de Loja (Ecuador).

VITORIA ALVES DE SÁ

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Midiática da Universidade Estadual Paulista - UNESP e pesquisadora do CIG. É graduada em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas também pela UNESP. Durante a graduação fez estágio em comunicação no INSS. Realizou iniciação científica na área de comunicação pública nas mídias digitais. Participou de projetos de extensão da universidade como a Agência Propagação, o Cursinho Primeiro de Maio e o projeto Ao Vivo em Cores. Atualmente pesquisa a comunicação das micro e pequenas empresas, com foco no desenvolvimento local, e atua como redatora publicitária digital em uma agência de comunicação e marketing de Bauru.

XABIER MARTÍNEZ-ROLÁN

Doctor en Comunicación por la Universidad de Vigo y profesor en la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación en dicha universidad. Miembro del grupo de investigación SEPCOM (Servizo Público e Comunicación) y del grupo de innovación docente MDAP (Medios

Dixitais e Aprendizaxe Participativa), sus líneas de investigación se centran en el estudio de comunidades virtuales, uso y apropiación de redes sociales y nuevos formatos publicitarios, y fórmulas comunicativas en nuevos medios.

Índice Remissivo

C

- Comunicação estratégica 2, 4, 9, 10, 12, 13, 15, 16, 158, 159, 160, 161, 162, 166, 168, 169, 170
- Comunicação interna 10, 104, 116
- Comunicação organizacional 4, 10, 15, 36, 38, 103, 106, 116, 118, 157, 170, 217, 253, 254, 259
- Comunicación 7, 8, 13, 14, 15, 16, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 52, 53, 54, 55, 56, 58, 59, 60, 61, 64, 65, 66, 67, 69, 70, 71, 72, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 92, 93, 96, 99, 100, 101, 122, 123, 124, 128, 130, 131, 133, 134, 135, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 170, 171, 218, 226, 227, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 254, 255, 257, 258, 260, 261
- Comunicaciones 48, 240
- Comunicación interna 7, 15, 122, 124, 130, 131, 133, 134, 135, 150, 151
- Comunicações 10, 36, 216, 218, 253
- Corporativo 7, 13, 22, 40, 41, 42, 47, 52, 53, 67, 142, 170, 176, 216, 218, 227
- Creatividad 8, 16, 72, 221, 222, 223, 224, 225, 228, 229, 230, 231, 232

D

- Digitais 7, 10, 11, 13, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 26, 29, 32, 37, 38, 184, 213, 214, 218, 256, 261

Digital 4, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 19, 20, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 31,
32, 35, 37, 56, 59, 76, 77, 78, 79, 80, 82, 83, 96, 100, 121, 186,
207, 212, 213, 214, 215, 216, 245, 249, 250, 254, 255, 261

F

Facebook 12, 32, 33, 37, 81, 86, 90, 91, 92, 93, 94, 96, 183, 185,
187, 189, 190, 194, 248, 249

G

Gamification 7, 14, 103, 104, 109, 110, 111, 112, 114, 115, 116, 117,
118, 119, 120, 121

Gestão 15, 16, 22, 27, 36, 38, 106, 107, 119, 161, 170, 173, 174, 177,
181, 182, 190, 191, 192, 194, 195, 196, 206, 211, 213, 214, 216,
218, 219, 253, 254, 255, 256, 257, 259, 260

Gestión 7, 8, 15, 16, 44, 45, 56, 58, 77, 80, 82, 84, 91, 99, 122, 123,
124, 125, 131, 133, 134, 135, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143,
144, 145, 146, 147, 148, 150, 151, 152, 153, 155, 156, 233, 234,
235, 237, 238, 242, 244, 248, 249, 250, 255, 258

I

Inovação 14, 15, 103, 119, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180,
181, 191, 194, 195, 196, 254, 255, 256, 259

Inovações 2, 4, 9, 10, 119, 180, 191, 195

Instagram 34, 86, 93, 96

M

Marketing 21, 38, 63, 65, 135, 154, 173, 176, 181, 186, 193, 253,
254, 255, 258, 259, 261

Mercado 16, 30, 37, 75, 83, 117, 125, 130, 176, 178, 181, 192, 193,
227, 237, 238, 254

Mercadotecnia 4, 257

N

Narrativa transmedia 7, 14, 58, 59, 61, 63, 64, 74, 75, 77, 79

Netflix 32, 37

O

Organização 11, 19, 22, 26, 28, 29, 30, 35, 36, 103, 105, 106, 107,
108, 110, 112, 116, 117, 118, 119, 160, 162, 167, 168, 169, 171,
176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 186, 190, 191, 192, 194, 195,
198, 199, 200, 201, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211,
212, 214, 215, 216, 217, 218, 219

Organizações 7, 8, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26,
29, 30, 31, 33, 35, 38, 103, 104, 105, 106, 108, 109, 111, 119,
158, 159, 161, 162, 166, 167, 168, 170, 173, 174, 175, 176, 177,
178, 179, 180, 181, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 195, 197,
198, 200, 201, 202, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213,
214, 215, 216, 217, 218, 219, 256, 259

P

Processo 11, 25, 38, 105, 107, 109, 111, 112, 118, 120, 160, 162,
164, 170, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 189, 190, 191, 192,
195, 197, 202, 203, 204, 214

Publicidade 190, 254, 259

R

- Rede social 182, 184, 185, 186, 187, 189, 198
- Redes sociais 37, 181, 184, 193
- Redes sociales 7, 13, 40, 42, 45, 46, 53, 54, 55, 56, 77, 80, 81, 86, 87, 89, 90, 95, 96, 97, 98, 245, 248, 249, 262
- Red social 42, 43, 45, 47, 59, 87, 91, 92, 97, 260
- Relacionamento 19, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 105, 118, 119, 160, 161, 163, 188, 189, 190, 215, 259
- Relacionamentos 7, 11, 14, 19, 22, 23, 38, 103, 109, 111, 119, 120, 158, 167, 182, 184, 192
- Relaciones Públicas 7, 14, 45, 80, 81, 83, 97, 98, 134, 140, 142, 143, 146, 147, 150, 152, 154, 155, 156, 235, 241, 247, 250, 255, 258, 260
- Relações públicas 2, 4, 9, 10, 11, 13, 14, 16, 18, 19, 20, 21, 2, 29, 36, 37, 38, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 248, 251, 253, 254, 255, 257, 258, 261
- RP 7, 13, 19, 20, 21, 22, 23, 29, 256

T

- Twitter 7, 12, 13, 33, 35, 36, 40, 41, 42, 43, 46, 47, 53, 55, 81, 86, 90, 91, 92, 94, 96, 97

Y

- YouTube 86, 90, 92, 93, 94, 96, 97

