Dra. Margarida M. KROHLING KUNSCH

Magister y doctora en Ciencias de la Comunicación por la Escuela de Comunicaciones y Artes de la Universidad de São Paulo (ECA-USP). Libre-docente en Teoría de la Comunicación Institucional: Políticas y Procesos, por la misma institución. Autora y organizadora de gran número de obras de los campos de la Comunicación, de la Comunicación Organizacional y de las Relaciones Públicas. Profesora titular de la Universidad de São Paulo y directora de la Escuela de Comunicaciones y Artes (ECA-USP) de la misma institución. Mkkunsch@usp.br

La comunicación en la gestión de la sostenibilidad en las organizaciones ¹
The communication in the management of sustainability in the organizations

Agradecimiento a Jorge Villena (UNIR) por la adaptación al castellano²

Fecha de recepción: 18/05/2015
Fecha de revisión: 29/06/2015
Fecha de preprint: 30/06/2015
Fecha de publicación final: 01/07/2015

Resumen

Este artículo presenta la síntesis de un estudio empírico realizado en organizaciones brasileñas, cuyos principales objetivos han sido mapear, describir y analizar las políticas y estrategias de comunicación para la gestión de la sostenibilidad. Describe y analiza los principales resultados, destacando los medios de comunicación y las prácticas de comunicación en la promoción de la sostenibilidad utilizado por estas organizaciones en sus relacionamientos con las diversas partes interesadas. Se centra en reflexiones sobre el poder de la comunicación en la sociedad contemporánea y el papel reservado a los tres segmentos: el gobierno, el tercer sector y, en particular, las organizaciones privadas en el desarrollo de la comunicación en los procesos de gestión de la sostenibilidad. Apoya la necesidad de una mayor conciencia y sensibilización de todos los actores sociales en la preservación del planeta Tierra.

Palabras clave

Comunicación; estrategias; gestión; organizaciones; políticas; sostenibilidad.

Abstract

This article presents the synthesis of an empirical survey into Brazilian organizations, in which the main goal was: to map, describe and analyze the policies and communication strategies for sustainability management. It describes and analyzes the main results highlighting the media and communication practices in promoting sustainability used by these organizations through the relationship with its stakeholders. It brings thoughts and analyzes about the power of the communication on contemporary society and the role reserved for the three segments: government, third sector, and particularly private organizations in the conduction of communication in sustainability management processes. It also supports the need for greater awareness and sensibility of all social actors in preserving the planet.

Keywords

Communication; management; organizations; policies; strategies; sustainability.

1. Introducción

La cuestión de la sustentabilidad crece en importancia a cada día y su debate se intensifica en todo el mundo. Los impactos de la acción humana sobre el planeta Tierra requieren de una nueva organización del modo de vivir, consumir y producir.

En las organizaciones, el tema de la sustentabilidad se impone como medida de compromiso con una realidad resultante de sus propias acciones y como respuesta a la cobranza social, que exige su responsabilización en las dimensiones económica, social y ambiental. Al mismo tiempo, la sustentabilidad pasa a ser vista como un factor de mejoría, estimulando la busca de nuevas directrices de gestión, de producción y de administración de recursos. Y, para promover efectivamente la sustentabilidad, la comunicación se muestra imprescindible, en todas sus dimensiones.

En esa perspectiva, presentamos en este artículo un recorte de una investigación empírica realizada entre los años 2012 e 2014, que objetivó estudiar y comprender el verdadero papel de la comunicación en los procesos de gestión de la sustentabilidad de las organizaciones en el Brasil, así como analizar críticamente la forma cómo viene siendo producida esa comunicación, cómo sus gestores están siendo preparados para el desempeño de las actividades sustentables y cuáles las percepciones de los liderazgos al respecto de esas cuestiones.

Los presupuestos conceptuales que fundamentaron, particularmente, esa investigación empírica fueron definidos con base en fuentes de estudiosos de la temática de la sustentabilidad en diferentes áreas del conocimiento y, en especial, de la comunicación y de sus aplicaciones en el contexto de las organizaciones. Son temas fundantes de la discusión y del entendimiento que vivimos hoy en un mundo en constantes mudanzas, donde las organizaciones pasan a tener enorme importancia en los procesos y en la gestión de la sustentabilidad con sus vertientes económica, ambiental y social en el contexto de la sociedad global.

El tema de la sustentabilidad ha sido discutido y analizado de manera intensiva en las últimas décadas, con muchos registros en la literatura corriente, disponibles en el internet en inúmeros sitios especializados, por diferentes segmentos sociales. Recientemente la temática de la sustentabilidad y sus interfaces con la comunicación eran poco exploradas en el ámbito de las investigaciones científicas en ciencias de la comunicación en el Brasil. El panorama comenzó a mudar en los últimos años. Cito algunos ejemplos.

En el año 2008, se realizó, en torno de esa temática, el II Congreso Brasileiro Científico de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas, por la Asociación Brasileira de Investigadores en Comunicación Organizacional y de Relaciones Públicas, en la Pontificia Universidad Católica de Minas Gerais (PUC-Minas), que resultó en la obra colectiva *La comunicación en la gestión de la sustentabilidad de las organizaciones* (Kunsch; Oliveira, 2009). Se produjeron disertaciones y tesis a nivel de posgrado *stricto sensu*, como varias que tuve la oportunidad de orientar o que están en andamio en la Escuela de Comunicaciones y Artes de la Universidad de São Paulo en otros centros de posgrado en el país. En 2013, fue publicado un dossier específico sobre esa temática en la *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional y Relaciones Públicas*, editada por el Programa de Posgrado en Ciencias de la Comunicación de la ECA-USP³.

La importancia de la discusión de la sustentabilidad comenzó a configurarse, como lo sabemos, a partir de la divulgación del llamado Informe Brundtland, "Nuestro futuro común", generado en la Conferencia de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) de 1987, en Estocolmo. En él se definió al desenvolvimiento sustentable como "aquel que atiende a las necesidades del presente sin comprometer la posibilidad de las generaciones futuras atiendan a sus propias necesidades". En 1992, aconteció en Rio de Janeiro la Conferencia de las Naciones Unidas sobre

Medio Ambiente y Desarrollo (Cnumad), que es más conocida como Eco-92 o Rio-92. Esta fue considerada de relevante importancia, en razón del gran número de jefes de Estado presentes, así como de la proposición de la Agenda 21, un documento que estableció la importancia de cada país se comprometer a reflexionar, global y localmente, sobre la forma por la cual gobiernos, empresas y organizaciones no-gubernamentales, bien como todos los sectores de la sociedad, podrían cooperar en el estudio de soluciones para los problemas socio-ambientales. Veinte años después, en junio de 2012, tuvo lugar la Conferencia de la Organización de las Naciones Unidas Sobre el Desarrollo Sustentable, la Rio+20, que tuvo como temas centrales el desarrollo de una economía verde, la eliminación de la pobreza y la definición de la gobernanza global de la sustentabilidad. Así, la discusión de la sustentabilidad ultrapasa las fronteras de las naciones y es asumida en dimensión global, reproduciendo la globalización efectiva del planeta Tierra. Como dice Ianni (1994, p. 77), "la sociedad global puede ser vista como el emblema de un paradigma emergente".

En la sociedad global son exigidas nuevas formas de comunicación, movidas por las tecnologías que diseñan y actualizan las bases de la era digital. Los sistemas mundiales de comunicación, en la actualidad, son formados por redes (Castells, 2003), permitiendo a las sociedades estar conectadas simultáneamente, dentro de lo que Giddens (1991) llama de globalización de la modernidad. Ejemplo de eso fue el proceso de acompañamiento y participación de la Conferencia de Rio de Janeiro, siendo que la página de la Rio+20 en portugués recibió más de un millón de accesos en la semana del evento y en Twitter se contabilizó más de un billón de accesos (Moya, 2012, p. 1).

En ese contexto las organizaciones pasan a tener importancia gigantesca, conforme Senge et al. (2007, p. 19): "en ningún lugar es más importante entender la relación entre partes y el todo de lo que en la evolución de las instituciones globales y de los sistemas más amplios que ellas crean colectivamente". Todavía, según Hart (2006, p. 223), "en la medida que adentramos el nuevo siglo, las empresas se destacan como las instituciones más poderosas del planeta".

Pero los impactos de las actividades de las organizaciones en el planeta, reconocidos por inúmeros pensadores, como Rockström et al. (2009), Boff (2012), Asadourian (2010) y el secretario general de las Naciones Unidas (Painel, 2012), requieren conciliar el crecimiento económico con el agotamiento de los recursos del planeta y su responsabilización por el descompaso social. Como dice Boff (2004, p. 95), "hace cuatro siglos todas sociedades mundiales son rehenes de un mito: el mito del progreso y del crecimiento ininterrumpido e ilimitado. Cada año todo país debe ostentar tasas crecientes en la producción de bienes y servicios".

Un nuevo papel es exigido de las organizaciones, como demuestran las diversas obras sobre responsabilidad social y sustentabilidad, con diversas abordajes en la literatura sobre administración y gestión, ligadas a negocios, a comportamientos institucionales, a acciones locales y mismo planetarias, según, entre otros autores, Almeida (2007), Dias (2006), Elkington (2001), Oliveira (2008), Hart (2006), Tachizawa y Garret (2008), Senge et al. (2007), Schwerin (2000), Al Gore (2006) y Kunsch y Oliveira (2009).

Con el deseo de contribuir para una nueva consciencia de las organizaciones, mediante políticas y estrategias de comunicación capaces de sensibilizarlas para una gestión más sintonizada con las demandas de la sociedad en la preservación del planeta, hemos, en los últimos años, juntamente con un equipo de investigadores y estudiantes de graduación y posgrado, desarrollado estudios sobre la cuestión de la correlación entre comunicación y sustentabilidad. Más allá de una amplia investigación bibliográfica sobre esa temática, procurando contemplar varias contribuciones de diferentes corrientes teóricas, hemos realizado estudios empíricos vinculados al Departamento de Relaciones Públicas, Propaganda y Turismo

(CRP) de la Escuela de Comunicaciones y Artes de la Universidad de São Paulo (ECA-USP), donde también coordino el Observatorio de Comunicación, Responsabilidad Social y Sustentabilidad (SustenCom), que integra el Centro de Estudios en Comunicación y Relaciones Públicas (Cecorp) de esa escuela.

Este artículo es un recorte de un proyecto más amplio, “Políticas y estrategias de comunicación en la gestión de la sustentabilidad en las organizaciones públicas y privadas”, realizado entre los años 2012 y 2014⁴, vinculado al Centro de Estudios de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas (Cecorp) de la ECA-USP, con el apoyo del Consejo Nacional de Desenvolvimento Científico y Tecnológico (CNPq).

2. La comunicación en organizaciones brasileiras en la gestión de la sustentabilidad: recorte del estudio empírico realizado

La investigación empírica “Políticas y estrategias de comunicación en la gestión de la sustentabilidad en las organizaciones públicas y privadas”⁵ tuvo como objetivos principales: mapear, describir y analizar las políticas y estrategias de comunicación para la gestión de la sustentabilidad en las organizaciones públicas y privadas en el Brasil. Como objetivos secundarios fueron establecidos: fortalecer la fundamentación teórica de la comunicación cuando aplicada a la gestión de la sustentabilidad; estudiar las relaciones entre el área de comunicación y al área de sustentabilidad: jerarquía, cuerpo funcional, presupuesto, etc.; conocer y analizar el posicionamiento estratégico de la comunicación para los temas de la sustentabilidad en las organizaciones brasileiras; describir y analizar las prácticas más comunes de comunicación para la gestión de la sustentabilidad; y conocer cuáles públicos de interés eran considerados en la comunicación para la gestión de la sustentabilidad y la diversidad de los esfuerzos emprendidos de comunicación.

2.1. Metodología

El método adoptado para la investigación empírica fue el método cuantitativo, que tiene como objetivo la mensuración de opiniones, buscando la dimensión numérica del evento sobre una población. La investigación cuantitativa tiene como objetivo medir, contar y establecer relaciones. En este estudio se adoptó la técnica de entrevistas estructuradas de auto-llenado, por medio de cuestionario *online*, vía internet.

2.1.1. Universo y muestra

El universo fue compuesto a partir del montaje de banco de datos, teniendo por base principal las empresas listadas en el guía de la *Revista Exame* sobre las Mayores Empresas del Brasil de 2012, con un total de quinientas organizaciones de gran porte. Complementariamente a ese diseño, fueron utilizados una parte del *mailing* de empresas asociadas a la Asociación Brasileira de Comunicación Empresarial (Aberje), bien como *mailings* especializados de directores y gerentes de comunicación de grandes empresas. Todo eso con el intuito de obtenerse más retorno, ya que es siempre muy difícil conseguir que las empresas y las organizaciones en general contribuyan con investigaciones académicas de esa naturaleza. Experiencias anteriores en la realización anterior de estudios empíricos semejantes muestran que falta por parte de las empresas una cultura de mayor abertura para el atendimento de solicitudes de investigación científica del medio académico.

2.1.2. Instrumento

El cuestionario, instrumento escogido para la coleta de datos, tuvo como base fundamental el referencial teórico-metodológico decurrente de la investigación bibliográfica anteriormente realizada y como parámetros centrales los objetivos propuestos del proyecto de investigación. Fue realizado un pre-teste del cuestionario para la evaluación de la comprensión de su contenido y de su dinámica, conforme explicitado a continuación. El cuestionario, con preguntas cerradas, con la presentación de opción de respuesta, tuvo el formato *on-line* y fue desarrollado con el *software* libre Survey Monkey, especializado en la elaboración de investigaciones por el internet y utilizado por diversas instituciones de investigación científica, el cual garante el sigilo de los resultados y la privacidad de los respondientes. Por medio de contratación de licencia de uso, se obtuvo también la posibilidad de utilización de recursos adicionales. Para el encaminamiento del cuestionario la muestra no-probabilística adoptada, fue elaborada una carta para envío por e-mail, presentando los objetivos de investigación y solicitando la participación con las respuestas del cuestionario, ya anexado al material vía *link* de acceso. También constaran en la carta direcciones y teléfonos para los entrevistados entraren en contacto en caso de dudas o sugerencias al respecto del cuestionario. Ese e-mail fue enviado a todos los *mailings* obtenidos con el estudio previo realizado.

2.1.3. Proceso de elaboración del cuestionario

Para la elaboración del cuestionario y posterior discusión de los resultados del pre-teste, fueron hechas varias reuniones con el grupo de investigación, con intensos debates basados en el referencial teórico adoptado. Además, fue realizada una investigación exploratoria, por medio de debates con tres gestoras y especialistas en comunicación y que trabajaron en grandes empresas con las interfaces envueltas entre comunicación y sustentabilidad. En esa ocasión fue realizada una reunión con la presentación del cuestionario y, en seguida, esas profesionales analizaron el contenido y sugirieron algunas mudanzas, lo que contribuyó para el perfeccionamiento del cuestionario.

Como resultado, el cuestionario fue estructurado en seis partes: 1. Informaciones sobre la organización; 2. Datos del responsable por el llenado de la investigación; 3. Estructura del área de comunicación/sustentabilidad; 4. Concepto y teoría relacionada a la sustentabilidad; 5. Prácticas de comunicación de la gestión de la sustentabilidad; y 6. El profesional de comunicación de la sustentabilidad.

2.1.4. Aplicación

La aplicación del cuestionario fue realizada en dos momentos. Primero se realizó un pre-teste, en el período de 14/05/2012 a 08/08/2012, con retorno de respuesta de 18 organizaciones. Después las alteraciones del pre-teste, fue realizado un nuevo abordaje, en el período de 02/09/2013 a 21/02/2014, que resultó en el retorno de más 34 organizaciones. Eso dio como resultado en una muestra total de 52 organizaciones.

Se observa la gran dificultad encontrada en la obtención del retorno de los cuestionarios llenados. Hubo un esfuerzo concentrado de todo el equipo envuelto en el sentido de conseguirse el mayor número posible de respuestas. A pesar de todas las tentativas, lo máximo atingido fue de 52. Todavía falta por parte de las empresas una cultura de valorización y mayor abertura para la investigación científica en comunicación. Sin embargo, considerase que el número obtenido sea representativo de la muestra trabajada con base en un universo ya mencionado. Obsérvese todavía que los cuestionarios que fueron llenados de forma incompleta fueron descartados.

2.2. Resultados obtenidos

Los datos obtenidos con las 52 organizaciones que respondieron el cuestionario integralmente fueron centrados en las seis partes que compusieron el cuestionario, como vemos:

- Informaciones sobre la organización;
- Datos del responsable por el llenado de la investigación;
- Estructura del área de comunicación/sustentabilidad;
- Concepto y teoría relacionados a la sustentabilidad;
- Prácticas de comunicación de la gestión de la sustentabilidad;
- El profesional de comunicación de la sustentabilidad.

2.2.1. Informaciones sobre la organización

2.2.1.1. Origen del capital

De las 52 organizaciones participantes, 52% declararon que el control de capital es nacional; 36%, que es extranjero; y 12% no respondieron. En relación al capital extranjero, prácticamente no hay concentración de respuestas, habiendo sido citados: Estados Unidos (6 citaciones), Alemania (3 citaciones), Reino Unido (2 citaciones); tuvieron apenas 1 mención: Argentina, Canadá, China, Francia, Holanda, Japón, México y Suiza.

Cuadro 1 – Origen del capital

Origen del capital	f	%
Nacional	27	52
Extranjero	19	36
Sin respuesta	6	12
Total / Base	52	100

2.2.1.2. Localización en el Brasil

74% de las organizaciones participantes, 74% tienen su sede en la Región Sudeste; 20%, en la Región Sur; y 4%, en la Región Nordeste. El estado de São Paulo (62%) y la ciudad de São Paulo (54%) concentran más de la mitad de las organizaciones que respondieron a la investigación.

2.2.1.3. Sector de actuación/actividad

De las organizaciones participantes, 29% son del sector industrial; 12%, de información/comunicación; y 8%, de actividades financieras. Las organizaciones restantes se distribuyen por otros 17 diferentes sectores de actividad.

2.2.1.4. Ingreso anual de 2012

De las organizaciones estudiadas, 40% declararan Ingreso encima de R\$ 1 mil millones en 2012; 37% tienen un Ingreso entre R\$ 100 millones y R\$ 1 mil millones; y 6%, hasta R\$ 100 millones.

Cuadro 2 – Ingreso

Ingreso	f	%
Hasta R\$ 100 millones	9	17
De R\$ 100 millones a R\$1 mil millones	23	44
De R\$ 1 mil millones a R\$ 2 mil millones	5	9
Superior a R\$ 2 mil millones	12	23
Sin respuesta	3	7
Total/Base	52	100

2.2.1.5. Número total de funcionarios en el Brasil

De las organizaciones respondientes, 70% declararan que el cuerpo funcional está compuesto por más de 1 mil funcionarios; de estos, 44% tenían más de 5 mil funcionarios.

2.2.1.6. Estructura jurídico-financiera

De las 52 organizaciones, 86% son organizaciones privadas, distribuidas casi que igualmente entre organizaciones de capital abierto (44%) y de capital cerrado (42%).

Cuadro 3 – Estructura jurídico-financiera

Estructura jurídico-financiera	f	%
Organización privada de capital abierto	23	44
Organización privada de capital cerrado	22	42
Organización pública	3	6
Organización mixta	1	2
Otra	1	2
SR	3	6
Total/ base	52	100

2.2.2. Datos del responsable por el llenado del cuestionario de investigación

2.2.2.1. Cargo del respondiente

De los respondientes, 16% tenían cargo de analista/asistente; 12%, de asesor/consultor; y 65% tenían cargos considerados ejecutivos: coordinador, gerente, especialista, director, vicepresidente.

Cuadro 4 – Cargo do respondiente

Cargo	f	%
Analista/Asistente	8	16
Asesor/Consultor	6	12
Coordinador	9	18
Gerente	10	20
Especialista	3	6
Director	9	18
Vice-presidente	2	3
Sin respuesta	5	9
Total/ base	52	100

2.2.2.2. Escolaridad

En relación a la escolaridad del responsable por las respuestas del estudio, 75% declararan tener formación de nivel superior con pos-graduación.

Cuadro 5 – Escolaridad

Formación	f	%
Educación superior con pos-graduación (doctorado, maestría, especialización, MBA)	39	75
Educación superior completo	8	15
Educación superior incompleto	1	2
Sin respuesta	4	8
Total/ base	52	100

2.2.2.3. Área de graduación

De los respondientes, 48% tenían graduación en Comunicación Social; 12%, en Administración; 10%, en Marketing; y 10%, en Derecho.

Cuadro 5 – Área de graduación

Formación	f	%
Comunicación Social – Habilitación en Relaciones Públicas	12	23
Comunicación Social – Habilitación en Periodismo	11	21
Comunicación Social – Habilitación en Publicidad y Propaganda	2	4
Administración	6	12
Marketing	5	10
Derecho	5	10
Ciencias Biológicas	3	5
Otras: Educación Física/ Química/ Sistemas de información	3	5
Sin respuesta	5	10
Total/ base	52	100

2.2.3. Estructura del área de comunicación/sustentabilidad

2.2.3.1. Presencia de área específica para la gestión de la sustentabilidad en la organización

¿Había un área específica para la gestión de la sustentabilidad en el organigrama? de las 52 organizaciones, 6 (12%) no respondieron a la pregunta. De las 46 que respondieron, para 70% había una área específica para la gestión de la sustentabilidad en el organigrama.

Cuadro 6 – Área específica para la gestión de la sustentabilidad

Existe un área específica	f	%	%
Si	32	62	70
No	14	27	30
Sin respuesta	6	12	-
Total/base	52	100	46

2.2.3.2. Status del área en las organizaciones

En las 32 organizaciones (70%) que declararon tener áreas específicas, el *status* de estas era: "área de sustentabilidad" (26%); comité de sustentabilidad (16%); gerencia de sustentabilidad (10%); directorio de sustentabilidad (10%); vice-presidencia de sustentabilidad (6%); sin denominación (2%).

Cuadro 7 – Status del área de gestión de la sustentabilidad

Sim, existe un área específica	f	%
"Área de sustentabilidad"	12	26
Comité de sustentabilidad	7	16
Gerencia de sustentabilidad	5	10
Directorio de sustentabilidad	5	10
Vice-presidencia de sustentabilidad	2	6
Otra denominación	1	2
Subtotal	32	70

2.2.3.3. Inserción del área de sustentabilidad

Las organizaciones que tenían área formalizada, así como aquellas sin área formalizada estaban, en la mayoría, vinculada de las áreas de Comunicación Corporativa/Asuntos Corporativos y a la Presidencia/Vice-presidencia, ambas citadas por 18% de las organizaciones. También con referencia de 18% de las organizaciones aparecía el área de Gestión SGI/Calidad Total/ SMA/ EHS (Sistemas de Gestión Integrada, Salud, Seguridad y Medio Ambiente).

El área de sustentabilidad también estaba vinculada al área de Recursos Humanos/Gestión de Personas/Gestión de Talentos, para 9% de las organizaciones; al área de Relaciones Institucionales/Relaciones Gubernamentales, para 7%; y 4% citaron la gestión compartida por las áreas de Comunicación y de Gestión Ambiental o por las áreas de Responsabilidad Social, Medio Ambiente

e Instituto; 11% de las organizaciones citaron también otras áreas, todas con 1 mención: Comunicación Interna; Administración/ Marketing; Departamento Jurídico; Instituto/Fundación de la Empresa; Investigación y Desarrollo.

Cuadro 8 – Área en que se insiere la gestión de la sustentabilidad

Área de inserción	Tienen área específica	No tienen	Sin respuesta	Total	
	f	f	f	f	%
Comunicación Corporativa/Asuntos Corporativos	5	4		9	18
Presidencia/Vice-presidencia	6	3		9	18
Gestión SGI/ Calidad Total/SMA/ EHS	8	1		9	18
Recursos Humanos/ Gestión de Personas/ Gestión de Talentos	4	1		5	9
Relaciones Institucionales/Relaciones Gubernamentales	4	0		4	7
Gestión compartida por las áreas de Comunicación y de Gestión Ambiental/por las áreas de Responsabilidad Social, Medio Ambiente e Instituto		2		2	4
Otros: Comunicación Interna/ Administración/ Marketing/Departamento jurídico/Instituto, Fundación de la Empresa/Investigación y Desarrollo	5	1		6	11
No tiene gestión de la sustentabilidad		2		2	4
Sin respuesta			6	6	11
Total/ base	32	14	6	52	100

2.2.3.4. Tipo de colaboración entre las áreas de comunicación y sustentabilidad

Cuanto al tipo de colaboración entre el área de comunicación y el área encargada de la gestión de la sustentabilidad, para 34% de las organizaciones las áreas son integradas, componiendo una misma área. Según 25% de las organizaciones, las áreas colaboran en un nivel estratégico, comparten el proceso de toma de decisiones sobre las cuestiones de sustentabilidad. Para 21%, la relación es a nivel operacional, sea porque el área de Comunicación da soporte operacional y logístico en las operaciones referentes a la sustentabilidad o porque las áreas colaboran a nivel operacional, comparten informaciones y datos en la formulación y ejecución de los proyectos referentes a la sustentabilidad. Para 10% de las organizaciones, no existe ningún tipo de colaboración entre las mencionadas áreas.

Esos resultados muestran que el área de comunicación está envuelta directamente en la discusión estratégico de la sustentabilidad en las organizaciones. Aun así, en 31% de ellas esa relación es de soporte operacional o no existe.

Cuadro 9 – Tipo de colaboración

Tipo de colaboración	f	%
Las áreas son integradas, componen una misma área	17	34
Las áreas colaboran en un nivel estratégico	13	25
La relación es a nivel operacional	10	21
No existe ningún tipo de colaboración	6	10
Sin respuesta	6	10
Base	52	100

2.2.3.5. Inversión en la gestión de la sustentabilidad en 2012

Para 30% de las organizaciones, la inversión en la gestión de la sustentabilidad en 2012 fue de hasta R\$ 150 mil y, para 13% de las organizaciones, entre R\$ 150 mil y R\$ 300 mil. Por otro lado, 39% de las organizaciones declararon inversión en la gestión de la sustentabilidad superior a R\$ 1 millón, siendo que 21% declararon invertir más de R\$ 6 millones.

Cuadro 10 – Inversión en la gestión de la sustentabilidad en 2012

Investimento	f	%
Hasta R\$ 50 mil	7	13
Más de R\$ 50 mil a R\$ 150 mil	9	17
Más de R\$ 150 mil a R\$ 300 mil	7	13
Más de R\$ 300 mil a R\$ 500 mil	1	2
Más de R\$ 500 mil a R\$ 1 millón	8	15
Más de R\$ 1 millón a R\$ 3 millones	5	10
Más de R\$ 3 millones a R\$ 6 millones	1	2
Más de R\$ 6 millones	11	21
Sin respuesta	3	6
Total/ base	52	100

Considerando la relación de la inversión en la gestión de la sustentabilidad con el Ingreso, para 77% de las organizaciones esa relación es de hasta medio punto porcentual (hasta 0,50%) sobre el Ingreso. Para 8% de las organizaciones, esa relación está entre 0,51% y 1,00% y, para otros 8%, entre 1,01% y 4,00%. Apenas 2% de las organizaciones declararan inversión por encima de 4,00% del Ingreso.

Cuadro 11 – Relación entre inversión en la gestión de la sustentabilidad e Ingreso

% de inversión	Hasta R\$ 100 millones	De R\$ 100 millones a R\$ 1 mil millones	De R\$ 1 mil millones a R\$ 2 mil millones	Por encima de R\$ 2 mil millones	Sin respuesta	Total	
	f	f	f	f	f	f	
Hasta 0,10	-	3	-	3	-	6	Hasta 0,10
0,11% a 0,50	5	18	2	9	-	34	0,11% a 0,50
0,51% a 1,00	-	1	3	-	-	4	0,51% a 1,00
1,01% a 4,00	3	1	-	-	-	4	1,01% a 4,00
Por encima de 4,00	1	-	-	-	-	1	Por encima de 4,00
Sin respuesta	-	-	-	-	3	3	Sin respuesta
Total	9	23	5	12	3	52	Total

2.2.3.6. Inversión total destinada al área de comunicación en 2012

En relación a la inversión total en el área de comunicación en 2012, 31% de las organizaciones declararon que estaba entre R\$ 1 millón y R\$ 3 millones, seguidos de 16% que informaron números entre R\$ 500 mil y R\$ 1 millón. La inversión total en la comunicación de hasta R\$ 500 mil concentraba 26% de las organizaciones, en cuanto las que superaban los R\$ 3 millones eran 19% de ellas.

La evaluación de esos valores en relación al Ingreso declarado muestra que, para 75% de las organizaciones, esa inversión era del orden de hasta medio por ciento (0,5%) del Ingreso.

2.2.3.7. Inversión en comunicación de la gestión de la sustentabilidad en 2012

Para 33% de las organizaciones, la inversión en la comunicación de la sustentabilidad fue de hasta R\$50 mil. Para otras 19%, la inversión hecha se quedó entre más R\$50 mil y R\$ 150 mil. Y para 25%, esa inversión fue de más de R\$150 mil a R\$ 300 mil. Sumados esos porcentuales, eso significa que 77% de las organizaciones invirtieron en la comunicación de la sustentabilidad hasta R\$ 300 mil.

Cuadro 12 – Inversión en la comunicación de la sustentabilidad

Investimento	f	%
Hasta R\$ 50 mil	17	33
Más de R\$ 50 mil a R\$ 150 mil	10	19
Más de R\$ 150 mil a R\$ 300 mil	13	25
Más de R\$ 300 mil a R\$ 500 mil	2	4
Más de R\$ 500 mil a R\$ 1 millón	5	9
Más de R\$ 1 millón a R\$ 6 millones	0	0
Más de R\$ 6 millones	2	4
Sin respuesta	3	6
Total/ base	52	100

La evaluación de esos valores en relación al Ingreso declarado muestra que, para 80% de las organizaciones, esa inversión era del orden de hasta 0,10% del Ingreso; para 12%, estaba entre 0,11% y 0,50%, lo que significa que, para 92% de las organizaciones, la inversión en la comunicación de la sustentabilidad era de hasta medio por ciento (0,5%) del Ingreso de la organización.

En términos comparativos, se puede decir que los porcentuales de inversión en gestión de la sustentabilidad tenían proximidad con las inversiones en la comunicación total de las organizaciones, a medida que, para 77% y 76% de las organizaciones, respectivamente, esas inversiones no ultrapasaban medio punto porcentual del Ingreso. Por su vez, las inversiones en la comunicación de la sustentabilidad, como visto, para 80% de las organizaciones, eran de hasta 0,10% del Ingreso, lo que significa que la comunicación de la sustentabilidad todavía tenía poco peso en la comunicación de las organizaciones.

Cuadro 13 – Comparativo de las Inversiones sobre el Ingreso

% De inversión	Inversión en la gestión de la sustentabilidad		Inversión en la comunicación		Inversión en la comunicación de la sustentabilidad	
	f	%	f		f	%
Hasta 0,10	6	12	15	Hasta 0,10	6	12
0,11% a 0,50	34	65	24	0,11% a 0,50	34	65
0,51% a 1,00	4	8	5	0,51% a 1,00	4	8
1,01% a 4,00	4	8	2	1,01% a 4,00	4	8
Por encima de 4,00	1	2	3	Por encima de 4,00	1	2
Sin respuesta	3	6	3	Sin respuesta	3	6
Total	52	100	52	Total	52	100

2.2.4. Concepto y teoría relacionados a la sustentabilidad

2.2.4.1. Conceptos de sustentabilidad adoptados por la organización

Se preguntó a las organizaciones sobre lo que entienden por sustentabilidad, solicitándoles que evaluaran la mayor o menor concordancia en cuanto a los siguientes conceptos:

- “Promover la armonía entre los aspectos económico, social y ambiental para la obtención del suceso en los negocios. Ninguna empresa es capaz de perpetuarse sin llevar en consideración esos tres aspectos, lo que engloba todas las relaciones entre la sociedad, las organizaciones y sus intereses”. (John Elkington).

- “Satisfacer plenamente las necesidades de forma que se preserven las condiciones para que las generaciones futuras también lo hagan. Las actividades procesadas por agrupamientos humanos no pueden interferir perjudicialmente en los ciclos de renovación de la naturaleza y ni destruir esos recursos de manera que se priven a las generaciones futuras de su asistencia”. (Lester Brown).
- “Promover el progreso por la cualidad de vida (salud, longevidad, madurez psicológica, educación, un medio ambiente limpio, espíritu de comunidad, recreación gozada de modo inteligente y así por delante) y no por el puro consumo material”. (Eduardo Viola).
- “Consecuencia de un complejo padrón de organización que presenta cinco características básicas: interdependencia, reciclaje, asociación, flexibilidad y diversidad. Si estas características, encontradas en ecosistemas, fuesen “aplicadas” a las sociedades humanas, esas sociedades también podrán alcanzar la sustentabilidad”. (Fritjof Capra).
- “Se basa en valores egocéntricos, centrados en la Tierra, es una visión del mundo que reconoce el valor inherente de la vida no-humana. Todos los seres son miembros de Oikos-Lar, el cuidado con el planeta ocurre si el yo se expande y se profundiza de manera que la protección de la Naturaleza sea sentida y concebida como protección a nosotros mismos”. (Arne Naes).

La investigación confirmó la preferencia por el concepto de Elkington (2001), con 84% de concordancia de las organizaciones del estudio, siendo 59% de concordancia total y 25% de concordancia parcial. El concepto de Lester Brown tuvo 72% de concordancia y el de Eduardo Viola, 71%; mientras tanto, el concepto de Lester Brown tuvo 37% de concordancia total y 35% de concordancia parcial, en cuanto el de Eduardo Viola presentó menor concordancia total (27%) y mayor concordancia parcial (44%). El concepto de Fritjof Capra tuvo el mayor porcentual en la concordancia parcial (52%), mientras que el concepto de Arne Naes tuvo mayor rechazo, con 43% de discordancia, total o parcial, y 37% de recusa de respuesta.

Cuadro 14 – Conceptos más próximos a los adoptados por la organización

Evaluación	John Elkington		Lester Brown		Eduardo Viola		Fritjof Capra		Arne Naes	
	f	%	f	%	f		f	%	f	%
De acuerdo plenamente	31	59	19	37	14	De acuerdo plenamente	31	59	19	37
De acuerdo en la mayor parte	13	25	18	35	23	De acuerdo en la mayor parte	13	25	18	35
En desacuerdo en la mayor parte	1	2	4	7	4	En desacuerdo en la mayor parte	1	2	4	7
En desacuerdo plenamente						En desacuerdo plenamente				
Neutro/ No quiere/No sabe / Sin respuesta	7	14	11	21	11	Neutro/ No quiere/No sabe / Sin respuesta	7	14	11	21
Total/ base	52	100	52	100	52	Total/ base	52	100	52	100

2.2.4.2. Prácticas de sustentabilidad

Fue solicitado que los entrevistados listasen, dos tipos de prácticas abajo relacionadas, las que mejor se adecuan a la organización.

- Inversión social, desarrollo local y generación de renta en las comunidades del entorno. La práctica era realizada regularmente por 52% de las organizaciones y esporádicamente o estaba siendo planeada por 23%;
- Campaña de educación socio-ambiental y promoción de una cultura de sustentabilidad con la intención de establecer una conexión de valores socio-ambientales entre la empresa y sus públicos. La práctica era realizada regularmente por 48% de las organizaciones y esporádicamente o estaba siendo planeada por 25%;
- Inserción de los conceptos y compromisos con aspectos o valores de la sustentabilidad en la misión, en la visión y en los valores de la empresa. La práctica era realizada regularmente por 47% de las organizaciones y esporádicamente o estaba siendo planeada por 24%;
- EHS/ SIGMA, Sistema Integrado de Gestión de Seguridad, Salud y Medio ambiente. La práctica era realizada regularmente por 47% de las organizaciones y esporádicamente o estaba siendo planeada por 21%;
- Programas de desarrollo personal y promoción del bien-estar a los funcionarios. La práctica era realizada regularmente por 42% de las organizaciones y esporádicamente o estaba siendo planeada por 31%;
- Promoción de la diversidad en el ambiente de trabajo. La práctica era realizada regularmente por 40% de las organizaciones y esporádicamente o estaba siendo planeada por 29%;
- Programa de voluntariado organizacional con inclusión de los funcionarios en la planificación y en la ejecución de las acciones. La práctica era realizada regularmente por 38% de las organizaciones y esporádicamente o estaba siendo planeada por 31%;
- Gestión orientada para "producción más limpia" (P+L): desarrollo y utilización de nuevas tecnologías para reducir impactos ambientales. La práctica era realizada regularmente por 38% de las organizaciones y esporádicamente o estaba siendo planeada por 27%;
- Publicación de informes de sustentabilidad y similares. La práctica era realizada regularmente por 37% de las organizaciones y esporádicamente o estaba siendo planeada por 36%;
- Preservación ambiental: protección de áreas degradadas. La práctica era realizada regularmente por 37% de las organizaciones y esporádicamente o estaba siendo planeada por 23%.

2.2.4.3. Objetivos estratégicos de la organización para la gestión de la sustentabilidad

Fueron listados posibles objetivos estratégicos para la gestión de la sustentabilidad y solicitado que se apuntase cuál sería su orden de importancia, marcando números correspondientes de 1 a 7, siendo 1 el objetivo menos importante y 7, el más importante.

Las organizaciones destacaron como principal objetivo vigilar que los productos y servicios generen menos impacto en la cadena productiva, con 64% de los puntos máximos posibles, seguido por el objetivo de desarrollar nuevos productos y procesos dirigidos para la

sustentabilidad (61%). Esos dos objetivos se refieren directamente a la mejora de procesos y ganancias para la organización.

Los dos objetivos estratégicos más valorizados en seguida fueron: diseminar valores éticos en la promoción de la sustentabilidad y ser referencia en el tema (58%) y contribuir para la transformación de la sociedad por medio de la ampliación de la consciencia de los públicos de la organización sobre sustentabilidad (56%); eso muestra la preocupación con la divulgación de la sustentabilidad y la sensibilización de los públicos con sus cuestiones.

Después aparecían los objetivos de generar diferencial competitivo para el negocio, ampliar el mercado, perfeccionar la posición estratégica referente a la sustentabilidad (48%) y también administrar los intereses de los públicos estratégicos coordinando el atendimento a las demandas y a los objetivos estratégicos del negocio (47%). Eso significa el entendimiento de la sustentabilidad como valor efectivo de mercado.

En último lugar quedó el objetivo promover el desarrollo social, por medio de la inclusión social y económica (44%).

Cuadro 15 – Objetivos estratégicos de la organización para la gestión de la sustentabilidad

Objetivos estratégicos de las 52 organizaciones	Puntos obtenidos	% de puntos máximos posibles	Orden
Vigilar para que la producción y consumo de sus productos y servicios generen menos impacto en la cadena productiva y en la sociedad	232	64	1º
Desenvolver nuevos productos y procesos dirigidos para la sustentabilidad	222	61	2º
Diseminar valores éticos en la promoción de la sustentabilidad y ser referencia en el tema	210	58	3º
Contribuir para la transformación de la sociedad por medio de la ampliación de la consciencia de los públicos de la organización sobre sustentabilidad	202	56	4º
Generar diferencial competitivo para el negocio, ampliar el mercado, perfeccionar la posición estratégica referente a la sustentabilidad	175	48	5º
Administrar los intereses de los públicos estratégicos coordinando el atendimento a las demandas y a los objetivos estratégicos del negocio	170	47	6º
Promover el desarrollo social, por medio de la inclusión social y económica	159	44	7º

2.2.4.4. Presencia de una política de sustentabilidad formalizada

No respondieron a la pregunta 12% de las organizaciones. Entre las que respondieron, 57% declararon tener política de sustentabilidad formalizada, en cuanto 43% indicaron no poseer una política formal de sustentabilidad.

Cuadro 16 – Presencia de política de sustentabilidad formalizada

Poseen política de sustentabilidad	f	%	%
Si	26	50	57
No	20	38	43
Sin respuesta	6	12	-
Total/ base	52	100	-

2.2.4.5. Asuntos de la política de sustentabilidad

¿Qué asuntos son incluidos por la política de sustentabilidad?

- La política de sustentabilidad de la organización trata de asuntos relativos a la mejora de los procesos productivos visando la reducción del consumo de energía y de insumos;
- Trata de asuntos relativos a la innovación y al desenvolvimiento de productos que atiendan a los aspectos de la sustentabilidad;
- Trata de las externalidades y de los impactos de los procesos productivos y de consumo de los productos de la organización;
- Lleva a la empresa a considerar la opinión y el posicionamiento de los *stakeholders* en cuanto a la conducción de las estrategias de la organización

De las organizaciones entrevistadas, 62% consideraran que la política de sustentabilidad trata de asuntos relativos a la mejora de los procesos productivos visando la reducción del consumo de energía y de insumos – totalmente para 31% y parcialmente para 34%. Para 55% de las organizaciones la política de sustentabilidad trata de asuntos relativos a la innovación y al desenvolvimiento de productos que atiendan a los aspectos de la sustentabilidad – totalmente para 26% y parcialmente para 29%. De las organizaciones entrevistadas, 60% consideraran que la política de sustentabilidad trata de las externalidades y de los impactos de los procesos productivos y de consumo de sus productos – totalmente para 23% y parcialmente para 27%. Para 58% de las organizaciones, la política lleva a la empresa la opinión y el posicionamiento de los *stakeholders* en la conducción de sus estrategias – porcentaje igual (29%) para totalmente y parcialmente.

Cuadro 17 – Asuntos de la política de sustentabilidad

La política de sustentabilidad trata de	Mejoría de los procesos productivos		Innovación y desenvolvimiento de productos		Externalidades e impactos de los procesos		Opinión y posicionamiento de los <i>stakeholders</i>	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Totalmente	20	39	14	26	12	23	15	29
Parcialmente	12	23	15	29	14	27	15	29
No contempla	5	9	9	18	12	23	8	15
Otras respuestas: Nunca pensamos en eso/ no tiene política/ no sabe/ Sin respuesta	15	30	14	27	14	27	14	27
Total/ base	52	100	52	100	52	100	52	100

2.2.5. Acciones de comunicación de la gestión de la sustentabilidad

2.2.5.1. Presencia de política de comunicación formalizada

De las 52 organizaciones, 21% no respondieron la cuestión. Entre las que respondieron, 63% declararon tener política de comunicación formalizada, en cuanto 37% afirmaron no poseer política formal de comunicación.

2.2.5.2. Presencia de comunicación de la/para la/con sustentabilidad

¿Cuánto la política de comunicación de la organización trata de los siguientes asuntos?

- De la comunicación de la sustentabilidad, tales como: transparencia y prestación de cuentas sobre los impactos, resultados y riesgos de la organización;
- De la comunicación *para la* sustentabilidad, tales como: la difusión, diseminación y concientización de buenas prácticas de sustentabilidad para funcionarios y demás públicos.
- De la comunicación *con* sustentabilidad, tales como: uso de medios y materiales menos impactantes en el medio ambiente.

Fue solicitado a los participantes destacar cuánto la política trata de asuntos de la comunicación de la sustentabilidad, como, por ejemplo: transparencia y prestación de cuentas sobre los impactos, resultados y riesgos de la organización. En el entendimiento de 65% de las organizaciones, la política contempla totalmente (31%) o parcialmente (34%) la comunicación de la sustentabilidad.

En la comunicación *para la* sustentabilidad, en que se puede considerar la difusión, diseminación y concientización de buenas prácticas de sustentabilidad para funcionarios y demás públicos, 78% de las organizaciones consideraron que la política contempla eso totalmente (39%) o parcialmente (39%).

En lo que se refiere a la comunicación *con* sustentabilidad, como, por ejemplo, uso de medios y materiales menos impactantes en el medio ambiente, selección de procesos y herramientas de comunicación a partir de criterios ambientales, sociales y económicos, 77% de las organizaciones consideraron que la política de comunicación contempla eso totalmente (43%) o parcialmente (34%).

Cuadro 18 – Contenido de la política de comunicación de la, para la, con sustentabilidad

La política de comunicación contempla	Comunicación de la sustentabilidad		Comunicación para la sustentabilidad		Comunicación con sustentabilidad	
	f	%	f	%	f	%
Totalmente	16	31	20	39	22	43
Parcialmente	18	34	20	39	18	34
No contempla	10	19	10	19	7	13
Otras respuestas: Nunca pensamos en eso/no tiene política/ no sabe/ Sin respuesta	8	16	2	3	5	10
Total/ base	52	100	52	100	52	100

2.2.5.3. Impactos y efectos esperados de la comunicación de la sustentabilidad en la organización

De las cinco alternativas que fueron propuestas para las organizaciones describieron los impactos y efectos esperados con la comunicación de la sustentabilidad, los resultados fueron los siguientes: el principal impacto esperado de la comunicación, conforme 60% de las organizaciones, es fortalecer sus marcas y cuidar de su reputación; en segundo lugar, conforme la selección de 50% de las organizaciones, se espera como impacto generar mayor valor de mercado y diferenciar la empresa. Otros impactos más mencionados fueron: crear consciencia colectiva (48%); promover el entendimiento de los líderes y de todos sobre el negocio (42%); e incentivar los diálogos y el compromiso de los públicos (40%).

Cuadro 19 – Impactos y efectos esperados de la comunicación de la sustentabilidad

Impactos y efectos esperados	f	%
Fortalece sus marcas y cuida de su reputación	31	60
Genera mayor valor de mercado y diferencia la organización	26	50
Crea consciencia colectiva	25	48
Promueve el entendimiento de los líderes y de todos sobre el negocio	22	42
Incentiva los diálogos y el compromiso de los públicos	21	40
Desenvuelve liderazgos sustentables	20	38
Mejora el relacionamiento con el público interno	19	37
Transforma la sociedad para que ella evolucione	17	33
Promueve nuevos negocios equilibrando los tres pilares de la sustentabilidad	16	31
Atrae talentos	14	27
Forma profesionales con sentido crítico	12	23
Promueve espacio para que la información circule en la organización	12	23
Estimula o contribuye para el desarrollo	10	19
Fideliza clientes	9	17
Promueve inclusión social en todos los niveles jerárquicos	6	12
Muda conscientemente su actitud	5	10

Base: Total das organizaciones (52)

2.2.5.4. Medios utilizados para comunicar la gestión de la sustentabilidad

Fue presentado un Cuadro relacionando diversos medios de comunicación para que las organizaciones señalaran cuáles serían los más utilizados en la gestión de la sustentabilidad e identificar el público de esa comunicación.

El *sitio* (100%) era el medio más utilizado para comunicar la gestión de la sustentabilidad, citado por todas las organizaciones del estudio, seguido por periódico interno/externo (92%), informe anual (87%), eventos e intranet (ambos con 84%), informe de sustentabilidad y anuncios publicitarios (74%). Proyectos especiales, medios y redes sociales *online*, mural y materiales institucionales promocionales (todos con 71%) vinieron en seguida. También con más de 50% de citaciones estaban comunicados y notas oficiales (66%), revistas (61%), televisión corporativa (55%), balance social y vídeos (ambos con 54%).

Cuadro 20 – Medios utilizados por la organización

Medios utilizados	f	%
<i>Sitio</i>	52	100
Periódico interno/externo	48	92
Informe anual	45	87
Eventos	44	84
Intranet	44	84
Anuncios publicitarios	43	82
Informe de sustentabilidad	38	74
Materiales institucionales promocionales	37	71
Medios y redes sociales <i>online</i>	37	71
Mural	37	71
Proyectos especiales	37	71
Comunicados y notas oficiales	34	66
Revistas	32	61
Televisión corporativa	29	55
Balance social	28	54
Vídeos	28	54
Blogs	23	44
Radio/ <i>spots</i>	19	37

Base: Total das organizaciones (52)

2.2.5.5. Comunicación con los públicos

Fueron relacionados los públicos para que los respondientes estableciesen cuáles serían los más prioritarios en las acciones comunicativas para difundir la sustentabilidad. Los públicos relacionados fueron: funcionarios, esto es empleados; cadena productiva, lo que incluye todos los proveedores y asociados envueltos en el proceso de producción y comercialización; mercado: dimensión económica de negocios de la sociedad; concurrencia y el sector como un todo; consumidor/clientes; gobierno/agencias reguladoras, lo que incluye las instancias de control del gobierno sobre productos/servicios de las empresas; prensa/medios; sociedad civil, esto es, la población, las personas en general, las organizaciones del tercer sector; accionistas; entidades de clase, patronales y de empleados.

La lectura por público muestra que en la comunicación de la sustentabilidad los funcionarios son el primer público visado, citado por la totalidad de las organizaciones (100%). Consumidor, prensa (medios) y gobierno vienen a continuación, todos con 95%, y después mercado (92%) y sociedad civil, cadena productiva, accionistas y entidades de clase, todas con 89%.

Cuadro 21 – Públicos visados por la organización y porcentaje de las organizaciones que visan cada público

Públicos	f	%
Funcionarios	52	100
Consumidor	49	95
Prensa (medios)	49	95
Gobierno	49	95
Mercado	48	92
Sociedad civil	46	89
Cadena productiva	46	89
Accionistas	46	89
Entidades de clase	46	89

Base: Total das organizacioness (52)

2.2.5.6. Medios utilizados versus públicos

Al verificar la relación entre los medios utilizados y los públicos, surgieron los siguientes datos: junto al público representado por los funcionarios, algunos medios muestran tener su uso direccionado a ese público, tales como: periódico interno/externo (83%), intranet (78%); mural (68%); televisión corporativa (43%) y vídeos (43%). Otros medios también eran muy utilizados, con citación por la mitad o más de las organizaciones: *sitio* (75%); eventos (58%); medios y redes sociales *online* (58%); informe de sustentabilidad (50%); y comunicados y notas oficiales (50%).

Para la cadena productiva, el *sitio* era el medio más utilizado (75%). Todos los otros medios no ultrapasaban 35% de menciones, habiendo sido los más citados: informe anual; eventos; informe de sustentabilidad; medios y redes sociales *online*. Materiales institucionales promocionales (33%) y proyectos especiales (30%), así como anuncios publicitarios (28%), también recibieron en torno de 30% de menciones, teniendo todos los otros medios citados por las organizaciones teniendo un porcentual de utilización de 20% o menos.

2.2.5.7. Acciones/prácticas de comunicación de la sustentabilidad

En relación a las prácticas utilizadas por las organizaciones para comunicar la gestión de la sustentabilidad, constatamos: 92% de las organizaciones declararon utilizar campañas de concientización sobre cuestiones ambientales, seguidas por 84% que utilizan campañas de concientización sobre cuestiones sociales; 79% mencionaron acciones de comunicación sobre salud y seguridad de los procesos productivos, en cuanto 76% citaron campañas de sensibilización para el voluntariado y 74% hicieron referencia a comunicar en el material institucional el uso de certificaciones y prácticas responsables y al establecimiento de asociaciones para acciones socio-ambientales. En un segundo estrado, otras seis acciones fueron citadas por más de 50% de las organizaciones: canal de comunicación continuo como SAC, oidoría, 0800 y otros, caja postal – 63%; cursos especiales sobre temas de sustentabilidad (61%); encuestas de opinión y encuestas similares (58%); campaña de marketing social/de causa social/de causa verde (55%); prestación de cuentas factual de las acciones responsables desarrolladas (53%); panel de *stakeholders* para diálogo abierto sobre los desafíos y las oportunidades de la organización frente a la sustentabilidad (53%).

Cuadro 22 – Acciones/prácticas de comunicación utilizadas por la organización

Acciones/ prácticas de comunicación utilizadas	f	%
Campañas de concientización sobre cuestiones ambientales	48	92
Campañas de concientización sobre cuestiones sociales	44	84
Acciones de comunicación sobre salud y seguridad de los procesos productivos	41	79
Campañas de sensibilización para el voluntariado	40	76
Comunicar en el material institucional el uso de certificaciones y prácticas responsables	38	74
Establecimiento de asociaciones para acciones socio-ambientales	38	74
Canal de comunicación continuo como SAC, Oidoría, 0800 y otros, caja postal	33	63
Cursos especiales sobre temas de sustentabilidad	31	61
Encuestas de opinión y encuestas similares	30	58
Campaña de marketing social/ de causa social/ verde	29	55
Prestación de cuentas factual de las acciones responsables desarrolladas	27	53
Panel de <i>stakeholders</i> para diálogo abierto sobre los desafíos y oportunidades de la organización frente a la sustentabilidad	27	53
Programas de innovación con foco en la sustentabilidad	25	47
Fóruns presenciales	25	47
Estudio de materialidad para elaboración de informes de sustentabilidad	22	42
Consultas individuales y colectivas	21	39
Fóruns digitales – redes sociales etc.	21	39
Monitoreo de los aspectos ambientales de las campañas publicitarias	18	34
Monitoreo de los aspectos sociales de las campañas publicitarias	16	32
Audiencias públicas	15	29

Base: Total das organizaciones (52)

2.2.5.8. Acciones/ prácticas de comunicación de la sustentabilidad versus públicos

Considerando la relación entre las acciones/prácticas de comunicación y los públicos, los funcionarios concentraron los mayores porcentajes. Junto a ese público, 84% de las organizaciones desarrollan campañas de concientización sobre cuestiones ambientales, 74% mencionaron campañas de concientización sobre cuestiones sociales e 71%, acciones de comunicación sobre salud e seguridad dos procesos productivos. Además de eso, más de 50% de las organizaciones declararon realizar campañas de sensibilización para voluntariado (65%); comunicar en el material institucional el uso de certificaciones y prácticas responsables (55%); canal de comunicación continuo como SAC, oidoría, 0800 y otros (54%); cursos especiales sobre temas de sustentabilidad (53%); campaña de marketing social/ causa social/causa verde (52%).

Para el público indicado como cadena productiva, las acciones/prácticas de comunicación con mayor citación entre las organizaciones fueron: comunicar en el material institucional el uso de certificaciones y prácticas responsables (40%); campañas de concientización sobre cuestiones ambientales (38%); campañas de concientización sobre cuestiones sociales (32%); y campaña de marketing social/causa social/causa verde (27%), todas ya citadas entre las acciones anteriormente. También fue citado el establecimiento de asociaciones, por 33% de las organizaciones.

Para los públicos, mercado y consumidor, los resultados fueron semejantes, con la opción por las acciones/prácticas citadas con anterioridad, pero con diferentes porcentajes. La acción de comunicar en el material institucional el uso de certificaciones y prácticas responsables fue la más citada por las organizaciones – 58% de las organizaciones para el público mercado y 50% para el consumidor.

También se destacó la utilización de canal de comunicación continuo como SAC, oidoría, 0800 y otros, acción citada por 44% de las organizaciones para el mercado y por 46%, para el consumidor. En relación al público gobierno, además de la acción de comunicar en el material institucional el uso de certificaciones y prácticas responsables, mencionada por 37% de las organizaciones, otras dos acciones se destacaron: el establecimiento de asociaciones para acciones socio-ambientales, conforme 32% de las organizaciones, y la prestación de cuentas factual de las acciones responsables desarrolladas, citada por 24% de las organizaciones. Para el público indicado como prensa/medios, la acción de comunicar en el material institucional el uso de certificaciones y prácticas responsables recibió menciones de más de la mitad (56%) de las organizaciones, seguida por campañas de concientización sobre cuestiones ambientales (35%) y campañas de concientización sobre cuestiones sociales (33%).

Esas mismas acciones fueron las más citadas para el público indicado como sociedad civil: 38% para acción de comunicar en el material institucional el uso de certificaciones y prácticas responsables; 25% para campañas de concientización sobre cuestiones ambientales; y 26% para campañas de concientización sobre cuestiones sociales. También se destacó la acción de campaña de marketing social/causa social/causa verde (23%). Junto a los públicos accionistas y entidades de clase, también la acción de comunicar en el material institucional el uso de certificaciones y prácticas responsables fue la que más se evidenció, con, respectivamente, 27% y 21% de las respuestas de las organizaciones. Cabe señalar que junto al público indicado como accionistas la campaña de marketing social/ causa social/ causa verde alcanzó (26%) y la prestación factual de cuentas de las acciones responsables desarrolladas (22%).

2.2.5.9. Distribución de las acciones/prácticas de comunicación de la sustentabilidad por público

El análisis de las acciones de comunicación por público mostró que 25% del total de esas acciones fueron direccionadas a los funcionarios; 13%, al mercado; 12%, al consumidor; y 11%, a la cadena productiva. También, 9% fueron dirigidas al gobierno; 8%, a la sociedad civil, a la prensa (medios) y a los accionistas; y 6%, a las entidades de clase.

Cuadro 23 – Distribución de las acciones/prácticas de comunicación por público

Distribución de las acciones por público	Suma de las acciones por público	% de las acciones por público
Funcionarios	443	25
Mercado	234	13
Consumidor	215	12
Cadena productiva	198	11
Gobierno	163	9
Sociedad civil	151	8
Prensa (medios)	149	8
Accionistas	136	8
Entidades de clase	110	6
Total/ base	1799	100

2.2.5.10. Distribución de las acciones/prácticas de comunicación de la sustentabilidad

También cuanto al total de acciones/prácticas de comunicación de la sustentabilidad más utilizadas, considerando su realización junto a los diferentes públicos, podemos citar en primer lugar de manera destacada la acción de comunicar en el material institucional el uso de certificaciones y prácticas responsables, con 43% de penetración en la base del total de los públicos. En seguida vinieron las campañas de concientización sobre cuestiones ambientales (32%) y campañas de concientización sobre cuestiones sociales (31%); campañas de marketing social/causa social/causa verde (25%); acciones de comunicación sobre salud y seguridad de los procesos productivos (24%) y canal de comunicación continuo como SAC, oidoría, 0800 y otros (23%). Con penetración en torno de 20%, pueden ser citadas las siguientes acciones: establecimiento de asociaciones para acciones socio-ambientales (21%); encuestas de opinión y encuestas similares (20%); prestación de cuentas factual de las acciones responsables desarrolladas (20%).

Cuadro 24 – Distribución de las acciones/prácticas de comunicación de la sustentabilidad

Acciones de comunicación de la sustentabilidad	f Suma de las acciones	% Penetración
Comunicar en el material institucional el uso de certificaciones y prácticas responsables	199	43
Campañas de concientización sobre cuestiones ambientales	152	32
Campañas de concientización sobre cuestiones sociales	143	31
Campaña de marketing social	116	25
Acciones de comunicación sobre salud y seguridad de los procesos productivos	111	24
Canal de comunicación continuo como SAC, Oidoría, 0800 y otros, caja postal	109	23
Establecimiento de asociaciones para acciones socio-ambientales	96	21
Encuestas de opinión e encuestas similares	93	20
Prestación de cuentas factual de las acciones responsables desarrolladas	93	20
Estudio de materialidad para elaboración de informes de sustentabilidad	72	15
Fóruns presenciales	71	15
Panel de <i>stakeholders</i> para diálogo abierto sobre los desafíos y oportunidades de la organización frente a la sustentabilidad	71	15
Campañas de sensibilización para el voluntariado	70	15
Consultas individuales y colectivas	68	15
Programas de innovación con foco en la sustentabilidad	63	13
Monitoreo de los aspectos ambientales de las campañas publicitarias	60	13
Fóruns digitales – redes sociales etc.	59	13
Cursos especiales sobre temas de sustentabilidad	59	13
Monitoreo de los aspectos sociales de las campañas publicitarias	50	11
Audiencias públicas	45	10

Base: Total das organizaciones (52)

2.2.6. El profesional de comunicación de la sustentabilidad

2.2.6.1. Competencias más esperadas del profesional

Las competencias más esperadas del profesional responsable por la comunicación de la sustentabilidad, según la investigación, fueron: conocimiento sobre sustentabilidad (60%), ética (54%), relacionamiento/diálogo interpersonal (50%), trabajo en equipo (48%) y el conocimiento de comunicación integrada (48%).

Cuadro 25 – Competencias más esperadas del profesional de comunicación de la sustentabilidad

Competencias esperadas	f	%
Conocimiento sobre sustentabilidad	31	60
Ética	28	54
Relacionamiento/ Diálogo interpersonal	26	50
Trabajo en equipo	25	48
Conocimiento de comunicación integrada	25	48
Pro-actividad	20	38
Liderazgo	20	38
Nivel de involucramiento con la causa de la sustentabilidad	18	35
Integridad	16	31
Creatividad	15	29
Flexibilidad	13	25
Negociación	11	21
Conocimiento de las tecnologías de información y comunicación	8	15
Emprendedor	5	10
Intuición	2	4

Base: Total das organizaciones (52)

2.2.6.2. Actuales desafíos del profesional/gestor de comunicación

De acuerdo con la investigación, los desafíos actuales del profesional de comunicación de la sustentabilidad poden ser caracterizados por cinco puntos principales, en este orden: mantener al público interno informado y motivado (56%); atingir mayor integración con otras áreas (54%); alcanzar una comunicación integrada (administrativa, interna, institucional y mercadológica) – 50%; mensurar los resultados en la gestión de la comunicación (50%); y probar para la alta administración el alcance y la importancia de las acciones de comunicación (40%).

Cuadro 26 – Desafíos del profesional/gestor de comunicación en su organización

Desafíos del profesional/gestor de comunicación	f	%
Mantener al público interno informado y motivado	29	56
Atingir mayor integración con otras áreas	28	54
Alcanzar una comunicación integrada (administrativa, interna, institucional y mercadológica)	26	50
Mensurar los resultados en la gestión de la Comunicación	26	50
Probar para la alta administración el alcance y la importancia de las acciones de Comunicación	21	40
Tener un presupuesto adecuado	17	33
Estructurar un equipo calificado	14	27
Alcanzar más transparencia	14	27
Adecuarse a la legislación que trata de la sustentabilidad	9	17
Realizar la integración de los <i>stakeholders</i> internos y externos con los aspectos valores (y proyectos) de sustentabilidad de la organización	7	13

Base: Total das organizaciones (52)

3. Principales conclusiones

Delante de los resultados obtenidos, podemos decir que los objetivos propuestos con la investigación fueron alcanzados. Aprendemos que, en la mayoría de las organizaciones, las áreas de comunicación y de sustentabilidad son integradas o colaboradoras, relación que va más allá del soporte operacional, asumiendo un carácter estratégico, siendo la orientación conceptual adoptada para la sustentabilidad aquella que tiene por base el pensamiento de John Elkington y los tres pilares (económico, ambiental y social). Tal opción se justifica, sobretudo, porque fue ese autor que trabajó, de forma pionera, el concepto de sustentabilidad dirigido para las organizaciones.

Llama la atención el hecho de que poco más de la mitad de las organizaciones tienen política de sustentabilidad formalizada y los objetivos estratégicos para la gestión de la sustentabilidad tienen foco, primero, en la propia organización, con la busca de la mejoría de los productos y servicios visando el menor impacto en la cadena productiva y en el desenvolvimiento de nuevos productos y procesos dirigidos para la sustentabilidad. La presencia de una política de comunicación formalizada ocurre en dos de cada tres organizaciones. En la comunicación de la gestión de la sustentabilidad, el *site* es el medio más utilizado, seguido por periódico interno/externo, informe anual, eventos, intranet y anuncios publicitarios. A pesar de las organizaciones consideraren todos los públicos citados en el estudio, los funcionarios son, efectivamente, su público principal, a quien son dirigidas la mayoría de las acciones de comunicación de la sustentabilidad, seguido por mercado, consumidor y cadena productiva.

Entre las acciones de comunicación de la sustentabilidad más desarrolladas, considerando su realización junto a los diferentes públicos, se destaca la acción de comunicar en el material institucional el uso de certificaciones y prácticas responsables. Más allá de esa, las otras acciones más citadas son: campañas de concientización sobre cuestiones ambientales; campañas de concientización sobre cuestiones sociales; campañas de marketing social/de causa social/de causa verde; acciones de comunicación sobre salud y seguridad de los procesos productivos; canal de comunicación continuo como SAC, oidoría, 0800 y caja postal, aunque ninguno de estos sea mencionado por más de un tercio de las organizaciones.

Como principales impactos y efectos esperados de la comunicación de la sustentabilidad, las organizaciones destacan: fortalecer sus marcas y cuidar de su reputación, seguido de generar mayor valor de mercado y diferenciar la organización, lo que significa que la comunicación de la sustentabilidad trae ventajas reales para las organizaciones.

En esa perspectiva, el profesional de comunicación de la sustentabilidad tiene como principales desafíos: mantener al público interno informado y motivado; attingir mayor integración con otras áreas; alcanzar una comunicación integrada; mensurar los resultados en la gestión de la comunicación; y probar para la alta administración el alcance y la importancia de las acciones de comunicación. Por lo tanto, se requiere de ese profesional con competencias prioritarias: conocimiento sobre sustentabilidad; ética; relacionamiento/diálogo interpersonal; trabajo en equipo; y conocimiento de comunicación integrada.

Los resultados de esta investigación expresan que existe un interés y un esfuerzo por parte de las empresas estudiadas en valorizar medios y acciones de comunicación en la promoción de la sustentabilidad. Evidentemente, con la salvedad de que los datos obtenidos son restrictos a la muestra estudiada y que, por lo tanto, no se puede hacer generalizaciones para un conjunto más amplio de organizaciones en el Brasil.

A pesar del número pequeño de respondientes frente al gran esfuerzo emprendido en la obtención de retorno al cuestionario enviado a las organizaciones de la muestra seleccionada, se considera que sólo el hecho de 52 hayan participado de la investigación ya demuestra que esas empresas poseen una comunicación diferenciada, pues buscan atender demandas que van más allá de las prácticas más comunes, bien como permiten abertura y transparencia de sus procesos para estudios de esa naturaleza. De ese modo, es posible concluir que, en la mayor parte de esas compañías, la comunicación ya se muestra relevante para sus gestores en la gestión de la sustentabilidad.

Repensar la comunicación en todo ese proceso transformador del real sentido de la sustentabilidad en la contemporaneidad es un nuevo desafío para investigadores y profesionales del área, en la medida que solamente por medio de la comunicación será posible crear las bases de las mudanzas necesarias, con la mayor concientización de los gobiernos, de la iniciativa privada y de los segmentos representativos de la sociedad civil.

Es preciso también cuestionar los conceptos muy recurrentes sobre sustentabilidad y revitalizarlos. Nuevos aportes sobre esa temática y su cobertura vienen siendo incorporados por diferentes estudiosos de diversas áreas, como Enrique Leff (2007), que trata de la epistemología ambiental, José Eli da Veiga (2010), que ve a la sustentabilidad como un valor, Leonardo Boff (2012), que cuestiona lo que es y lo que no es sustentabilidad, Arlindo Philippi Jr. et alii (2012 y 2013), que tratan de la gestión de naturaleza pública y sustentabilidad y de los indicadores de sustentabilidad y gestión ambiental, Fernando Almeida (2007 y 2012), que trae amplias visiones sobre el tema, entre muchos otros que están relacionados en las referencias.

Así la concepción de sustentabilidad es muy extensa, no pudiendo, conforme Leonardo Boff (2012, p. 16),

ser reduccionista y aplicarse apenas al crecimiento/desarrollo, como es predominante en los tiempos actuales. Ella debe cubrir todos los territorios de la realidad que van de personas, de forma individual, a las comunidades, a la cultura, a la política, a la industria, a las ciudades y principalmente al planeta Tierra con sus ecosistemas. Sustentabilidad es un modo de ser y de vivir que exige alinear las prácticas humanas a las potencialidades de las presentes y de las futuras generaciones.

Esa percepción extensa sobre sustentabilidad nos hace rever Elkington, que, conforme ya mencionado, presenta el concepto de sustentabilidad por medio de tres vertientes: la prosperidad económica, la calidad ambiental y la justicia social. El autor analiza cómo las organizaciones deberán proceder para sobrevivir con suceso en los diferentes ciclos económicos y a pesar de las crisis que asolan de tiempos en tiempos este mundo globalizado.

En todo este contexto de nuevas visiones sobre sustentabilidad y que requieren la inclusión de muchas otras dimensiones, ¿cuál debe ser el papel de la comunicación? ¿Cuáles actores deben estar incluidos? son cuestiones que deben ser analizadas y que deben pautar nuestras investigaciones científicas en el campo de las ciencias de la comunicación.

Se trata de la necesidad de un trabajo integrado entre la ciencia conectada con los tres segmentos: público/gubernamental, privado y tercer sector. A propósito, Fernando Almeida (2007, p. 54), estudioso de la sustentabilidad, al hablar sobre la responsabilidad en un mundo tripolar, llama la atención de que “no hay formulación de políticas o solución posible sin el involucramiento de los tres actores fundamentales en la sociedad – empresas, gobierno y sociedad civil –, teniendo el conocimiento producido por la ciencia como orientación”. Continuando en la defensa de las asociaciones público-privadas, él afirma que “estamos todavía muy distantes del entendimiento y

de una práctica multisectorial que determine un punto de inflexión en la curva de degradación de los servicios ambientales del planeta".

A partir de toda esa nueva coyuntura, es preciso entender la comunicación en las organizaciones con base en una filosofía y una política de comunicación organizacional integrada y una actuación de las relaciones públicas en conexión y sinergia con las demás áreas de la comunicación. Esto ya lo hemos preconizando hace muchos años y ya destacado en diversas publicaciones (Kunsch, 1997, 2003, 2006 y 2009). La "comunicación organizacional integrada configura las diferentes modalidades que permean su concepto y sus prácticas, envolviendo concomitantemente la comunicación institucional, la comunicación mercadológica, la comunicación interna y la comunicación administrativa" (Kunsch, 2003, p. 149).

La comunicación organizacional, de esta manera, se disloca del papel de soporte, de táctica, para ser considerada estratégica y, así, agregar valor a las organizaciones, sea en la explicitación de su misión, en la consecución de sus objetivos y en la fijación pública de sus valores. Entonces, cabe la pregunta: ¿cómo la comunicación organizacional integrada puede contribuir para una gestión de la sustentabilidad de las organizaciones? ¿Cuáles deberían ser las directrices de las políticas, estrategias y acciones de la comunicación organizacional?

Siempre defendimos la necesidad de abandonar la fragmentación y de adoptarse una filosofía y política de comunicación integrada. En ese contexto, ¿cuáles serían los principales desafíos de esa comunicación y de sus actores en todo ese proceso? Primero, es preciso substituir aquella visión linear de la comunicación, aquella visión instrumental, que la ve como simple transmisión de informaciones. La comunicación en las organizaciones debe ir mucho más allá. El entendimiento de que la comunicación hace milagros, de que resuelve todo y de forma mecanicista, tiene que ser substituida por una visión mucho más compleja y amplia.

El poder que la comunicación ejerce en la sociedad contemporánea es transportado para el ámbito de las organizaciones. Castells (2009, p. 23) en el libro, *Comunicación y poder*, afirma:

Poder es algo más que comunicación, y comunicación es algo más que poder. Pero el poder depende del control de la comunicación, al igual que el contrapoder depende de romper dicho control. Y la comunicación de masas, la comunicación que puede llegar a toda la sociedad, se conforma y gestiona mediante relaciones de poder enraizadas en el negocio de los medios de comunicación y en la política del estado. El poder de la comunicación está en el centro de la estructura y la dinámica de la sociedad.

Prosiguiendo, el autor cuestiona "por qué, cómo y quién construye y ejerce las relaciones de poder mediante la gestión de los procesos de comunicación y de qué forma los actores que buscan el cambio social pueden modificar estas relaciones influyendo en la mente colectiva". Para él, el "proceso de comunicación opera de acuerdo con la estructura, la cultura, la organización y la tecnología de comunicación de una determinada sociedad". Y hoy "la estructura social concreta es ya de la sociedad-red, la estructura social que caracteriza la sociedad en el inicio del siglo XXI, una estructura social construida alrededor de las redes digitales de comunicación". Esa nueva estructura de la sociedad-red modifica las relaciones de poder en el contexto organizativo y tecnológico derivado del "auge de las redes digitales de comunicación globales y se eleva en el sistema de procesamiento de símbolos fundamental de nuestra época" (Castells, 2009, p. 24-25).

Rafael Alberto Pérez (2008, p. 445) relaciona al poder de la comunicación con el poder de la comunicación estratégica y lo sintetiza de la siguiente forma: "La comunicación tiene un poder mucho más superior de lo que estamos acostumbramos a concederle". Para el autor, "ese poder puede ser 'domado' si actuamos/comunicamos estratégicamente". De allí puede percibirse el papel relevante ejercido por los actores envueltos en las industrias de las comunicaciones y en las

esferas del poder social, económico y político. Por lo tanto, es una realidad incontestable el poder que la comunicación, en sus más variadas vertientes y tipologías, bien como los medios masivos tradicionales y los medios sociales de la era digital, ejercen en la sociedad contemporánea.

En ese sentido, se reitera que la comunicación precisa ser considerada como proceso social básico y como un fenómeno. El poder que ella y los medios ejercen en la sociedad contemporánea es una realidad incontestable. Dominique Wolton (2004, p. 27), en el libro *Pensar la comunicación*, enaltece este poder: "La comunicación es uno de los más brillantes símbolos del siglo XX; su ideal de aproximar a los hombres, los valores y las culturas compensa los horrores y las barbaridades de nuestra época". Y, en *Es preciso salvar la comunicación* (Wolton, 2006, p. 9), el autor reafirma ser la comunicación una de las mayores cuestiones del siglo XXI: "En menos de cien años fueron inventados y democratizados el teléfono, la radio, la prensa del gran público, el cine, la televisión, el computador, las redes, transformando definitivamente las condiciones de troca y de relación, reduciendo las distancias y realizando la tan deseada aldea global". Pensar la comunicación hoy nos remite a analizar el poder de la información en la sociedad-red o digital con todas las implicaciones decurrentes.

Considerando, por lo tanto, el poder y la relevancia que la comunicación asume en el mundo de hoy, en las organizaciones de los tres sectores (público, privado y tercer sector), éstas precisan se pautar por políticas y estrategias de comunicación capaces de llevar efectivamente en cuenta los intereses de la sociedad. El énfasis y las inversiones apenas en asesoría de comunicación, en la divulgación para tenerse visibilidad en los medios, bien como en el uso excesivo de la visión mercadológica del marketing y de la propaganda, precisan ser resueltos, pues las nuevas demandas sociales, políticas y económicas necesitan nuevas posturas de las organizaciones.

Cuando hablamos de comunicación para la sustentabilidad, defendemos justamente una visión interactiva de esa comunicación, utilizando todos los potenciales de la comunicación para la generación de mudanzas. Se subentiende la aplicación del verdadero sentido de las relaciones públicas comunitarias. Esto es, relaciones públicas comunitarias auténticas son mucho más de lo que un trabajo "para" la comunidad, en los moldes tradicionales, por medio de acciones sociales paternalistas. Ellas presuponen una actuación interactiva, en que el profesional es, antes, un articulador y un incentivador, más que un simple transmisor de saberes y aplicador de técnicas aprendidas en la universidad. Él no debe ser un mero "consultor", que no vivencia las necesidades de la comunidad. Las relaciones públicas comunitarias implican su participación "en la" comunidad, dentro de ella y en función de ella. Todavía mejor será si él fuese un "agente orgánico" surgido en el seno de la propia comunidad (Kunsch, 2007).

Creemos que las mudanzas comportamentales y culturales de una sociedad a favor de la preservación del planeta Tierra sólo ocurrirán si existir una movilización y una presión social de los actores envueltos: poder público, iniciativa privada y sociedad civil organizada. La sustentabilidad del planeta depende de la unión de fuerzas derivadas en primer lugar de cada uno de nosotros como personas y ciudadanos responsables y comprometidos con esa causa; de políticas públicas y privadas para un desarrollo sustentable integrado en los pilares económico, social, cultural y ambiental; de la consciencia de las organizaciones como generadoras de riqueza de bienes productivos y simbólicos; de una sociedad civil organizada capaz de inducir procesos de mudanzas e intervenciones en un mercado dominado por los intereses de obtención de lucros a cualquier precio; y de un Estado fuerte capaz de libertarse de los males de la corrupción y de una política contaminada por el fisiologismo y por los intereses particulares de sus agentes.

La comunicación organizacional integrada, en todo ese contexto, tienen muchos desafíos a enfrentar, mas también posibilita una actuación con perspectivas más promisoras en busca de la preservación del planeta que debe ser el deseo de todos nosotros.

Finalmente, consideramos que los resultados de la investigación (teórica y de campo) realizada, responden satisfactoriamente a lo que fue pretendido con el estudio, sin tener la pretensión de agotar el tema, que se muestra cada vez más relevante en los tiempos actuales, dada la continua incorporación de nuevos puntos al debate global sobre la necesidad de la preservación del planeta, lo que requiere nuevos estudios y nuevas lecturas sobre el papel reservado para las organizaciones en la conducción de su comunicación y en los procesos de gestión de la sustentabilidad.

6. Referencias bibliográficas

- [1] ALMEIDA, F. (2007). *Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- [2] ALMEIDA, Fernando. (2012). *Desenvolvimento sustentável, 2012-2050: visão, rumos e contradições*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- [3] ASSADOURIAN, E. (2010). Ascensão e queda das culturas de consumo. In: The Worldwatch Institute. *O estado do mundo 2010: transformando cultura: do consumismo à sustentabilidade*. Salvador, BA: Editora Uma.
- [4] BOFF, L. (2004). *Ecologia: grito da terra, grito dos pobres*. Rio de Janeiro, RJ: Sextante.
- [5] BOFF, L. (2012). *Sustentabilidade: o que é, o que não é*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- [6] BROWN, L. R. (org.). (1992). *Qualidade de vida, 1992: salve o planeta*. Trad. De Newton Roberval Eichenberg. São Paulo, SP: Globo.
- [7] BROWN, L. R. (2009). *Plano B 4.0: mobilização para salvar a civilização*. São Paulo, SP: New Content.
- [8] CAPRA, F. (1997). *A teia da vida: uma nova compreensão dos sistemas vivos*. São Paulo, SP: Cultrix - Amana-Key.
- [9] CASTELLS, M. (2003). *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.
- [10] CASTELLS, M. (2009). *Comunicación y poder*. Madri: Alianza Editorial.
- [11] CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (RIO+20). *O futuro que queremos*. Documento final da Conferência, 2012. In <http://www.onu.org.br/rio20/documentos/>.
- [12] DIAS, R. (2006). *Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade*. São Paulo, SP: Atlas.
- [13] ELKINGTON, J. (2001). *Canibais com garfo e faca*. São Paulo, SP: Makron Books.
- [14] GIDDENS, A. (1991). *As consequências da modernidade*. São Paulo: Unesp.
- [15] HART, S. L. (2006). *O capitalismo na encruzilhada: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo*. Porto Alegre, RS: Bookman.
- [16] IANNI, O. (1994). *A sociedade global*. Rio de Janeiro, RJ: Civilização Brasileira.

- [17] KUNSCH, M. M. K. (1997). *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo, SP: Summus, 1997.
- [18] KUNSCH, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4a. ed. – rev., ampl. E atualiz. São Paulo, SP: Summus, 2003.
- [19] KUNSCH, M. M. K. (org.) (2009a). *Comunicação organizacional*. Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo, SP: Saraiva.
- [20] KUNSCH, M. M. K. (org.). (2009b). *Comunicação organizacional*. Vol. 2. Linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva.
- [21] KUNSCH, M. M. K. (org.). (2009c). *Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva.
- [22] KUNSCH, M. M. K. (2009d). A comunicação para sustentabilidade das organizações na sociedade global. In: KUNSCH, M. M. K.; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Orgs.). *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, p.57-81.
- [23] KUNSCH, M. M. K.; KUNSCH, W. L. (orgs.) (2007). *Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora*. São Paulo, SP: Summus.
- [24] KUNSCH, M. M. K. & OLIVEIRA, I. de L. (Org.). (2009). *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.
- [25] LEFF, E. (2007). *Epistemologia ambiental*. 4. ed. – revista. São Paulo, SP: Cortez.
- [26] MOYA, I. M. S. (2012). Rio+20: o espaço da comunicação no enfrentamento dos desafios globais. (2012). Trabalho apresentado no Grupo de Pesquisa de Relações Públicas e Comunicação Organizacional, no XII Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Fortaleza, CE: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom); Universidade de Fortaleza (Unifor).
- [27] NAESS, A. (1997). *Ecologia profunda: um novo paradigma*. In CAPRA, F. (1997). *A teia da vida: uma nova compreensão dos sistemas vivos*. São Paulo, SP: Cultrix - Amana-Key.
- [28] OLIVEIRA, J. A. P. de. (2008). *Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- [29] PAINEL DE ALTO NÍVEL DO SECRETÁRIO GERAL DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE SUSTENTABILIDADE GLOBAL. (2012). *Pessoas resilientes, planeta resiliente: um futuro digno de escolha*. Nova York: Nações Unidas. In <http://www.onu.org.br/docs/gsp-integra.pdf>.
- [30] PÉREZ, R. A. (2008). *Estrategias de comunicación*. 4. ed. Barcelona: Editorial Ariel.
- [31] RIO+20, CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. (2012). *O futuro que queremos*. Documento final da Conferência. In <http://www.onu.org.br/rio20/documentos/>. Acesso em: 22/06/2012.
- [32] ROCKSTRÖM, J. et al. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, 461, 472-475.
- [33] SCHWERIN, D. A. (2000). *Capitalismo consciente: como criar o sucesso do futuro inspirando-se na sabedoria do passado*. Trad. De Mirtes F. de Oliveira Pinheiro. São Paulo, SP: Cultrix.
- [34] SENGE, P. et al. (2007). *Presença: propósito humano e o campo do futuro*. Trad. De Gilson César C. de Sousa. São Paulo, SP: Cultrix.

- [35] TACHIZAWA, T. & GARRETT, A. (2008). *Indicador de desenvolvimento humano organizacional: novas dimensões da cultura corporativa*. São Paulo, SP: Editora de Cultura.
- [36] VEIGA, J. E. da. (2010). *Sustentabilidade: a legitimação de um novo valor*. São Paulo, SP: Editora Senac.
- [37] VEIGA, José Eli da. (2006). *Meio ambiente & desenvolvimento*. 2. ed. São Paulo. SP: Editora Senac.
- [38] VIOLA, E. (1996). Reflexões sobre os dilemas do Brasil na segunda metade da década de 1990 e sobre uma agenda de políticas públicas baseada na democracia, na equidade, na eficiência e na sustentabilidade. Trabalho para o workshop "Meio ambiente, desenvolvimento e política de governo: bases para a construção de uma sociedade sustentável no Brasil (Levando em conta a natureza)". Olinda, PE: Fundação Joaquim Nabuco.
- [39] WCED. (1991). *Nosso futuro comum*. [Relatório da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento]. Rio de Janeiro: FGV.
- [40] WOLTON, D. (2006). *É preciso salvar a comunicação*. São Paulo, SP: Paulus.
- [41] WOLTON, D. (2004). *Pensar a comunicação*. Brasília: Editora da UnB.

¹ Este artículo es un recorte del proyecto "Políticas y estrategias de comunicación en la gestión de la sustentabilidad en las organizaciones públicas y privadas", vinculado al Centro de Estudios de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas (Cecorp) de la ECA-USP. Contó con el apoyo del Consejo Nacional de Desenvolvimento Científico y Tecnológico (CNPq) y con la participación de los becarios de Iniciación Científica Natascha Mahler, Pedro Henrique Giannetti Pereira y Angela Destri, de los posgraduandos de la ECA-USP Pedro Ulsen (maestría) y Iara Maria da Silva Moya y Vivian Paes Barreto Smith (doctorado). Partes específicas de esta investigación fueron presentadas en congresos de comunicación.

² Texto traducido del Portugués por el Prof. Jorge Villena Medrano, doctor en Ciencias de la Comunicación por la Escuela de Comunicaciones y Artes de la Universidad de São Paulo, profesor en la Universidad Federal de Rondônia (UNIR), Brasil.

³ Cf. www.revistaorganicom.org.br

⁴ Para más detalles, consultar el sitio www.eca.usp.br/cecorp

⁵ Este estudio descriptivo sobre la investigación contó con la efectiva colaboración de Iara Maria da Silva Moya.