

# OBRA

revista de comunicación

# DIGITAL

e-ISSN 2014-5039

## Relaciones Públicas y Comunicación: explorando oportunidades en un mundo interconectado



**UVIC**

UNIVERSITAT DE VIC  
UNIVERSITAT CENTRAL  
DE CATALUNYA



**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

No. 15  
**Septiembre 2018**  
Enero 2019

# OBRA DIGITAL revista de comunicación

Número 15/ Septiembre 2018-Enero 2019

OBRA DIGITAL Edición Impresa  
Número de depósito legal B-19957-2016  
ISSN 2462-6384 (print) / e-ISSN 2014-5039 (online)

---

Obra digital, es una revista internacional de acceso abierto con un sistema de revisión anónima por pares. Está interesada en la investigación de la Comunicación y áreas relacionadas, no solo desde una perspectiva teórica y práctica de la Comunicación digital, también en tendencias, nuevos desarrollos, comunicación y educación, diseño, marketing y publicidad digital, comunicación móvil y videojuegos. Se publica semestralmente en los meses de febrero y septiembre. Se encuentra indexada en diversas bases de datos y catálogos. Fue creada en 2011 con el soporte de la Universidad de Vic- Universidad Central de Cataluña y actualmente coeditada con la Universidad del Azuay.

Obra digital además de su formato impreso, que se publica en España y en Ecuador, se publica en formato digital en **[www.obradigital.com](http://www.obradigital.com)**

Sagrada Familia 7, 08500 Vic - España

[obradigital@uvic.cat](mailto:obradigital@uvic.cat)

Editores responsables:

Universidad de Vic-Universidad Central de Cataluña / Universidad del Azuay

**UVIC**  
UNIVERSITAT DE VIC  
UNIVERSITAT CENTRAL  
DE CATALUNYA



La revista no se hace responsable de las ideas y opiniones expresadas en los trabajos publicados. La responsabilidad plena es de los autores.



Esta obra está bajo una licencia No Comercial 3.0 de Creative Commons (by-nc). Los contenidos pueden ser utilizados de acuerdo a los términos de la licencia CC. esta licencia implica que se puede copiar, distribuir y comunicar públicamente los contenidos siempre que se cite al autor y se mencione el enlace de la obra. No es posible hacer uso comercial de la obra original.

# OBRA

revista de comunicación

# DIGITAL

e-ISSN 2014-5039

Universidad de Vic - Universidad Central de Cataluña  
Universidad del Azuay

## **Equipo Editorial / Editorial Team**

- Dra. Ruth S. Contreras Espinosa, Director-Editor / Director-Editor in Chief. Universidad de Vic- Universidad Central de Cataluña, España
- Dra. Narcisa Ullauri, Directora Adjunta / Deputy Director. Universidad del Azuay, Ecuador
- Mireia Salgot Negre, Universidad de Vic- Universidad Central de Cataluña

## **Asistentes de dirección / Director's Assistant**

- Juan Carlos Lazo Galán, Universidad del Azuay, Ecuador
- Raquel Paiva Godinho, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-río-grandense- IFSul, Brasil
- Dr. David Roman Coy, EADA. Universidad de Vic-Universidad Central de Cataluña, España

## **Comité Científico / Scientific Committee**

- Dr. Hernane Borges de Barros Pereira, Faculdade de Tecnologia SENAI CIMATEC Universidade do Estado da Bahia, Brasil
- Dra. Cristina Perales García, Universidad Pompeu Fabra, España
- Dr. Joaquim Marqués, Universitat de Girona, España
- Dr. Joan-Francesc Fondevila, Universitat Pompeu Fabra, España
- Dra. Amparo Huertas Bailén, Institut de la Comunicació. Universitat Autònoma de Barcelona, España
- Dr. Tarcisio Torres Silva, Pontificia

Universidade Católica de Campinas,  
Brasil

- Dr. Pedro Pereira Correia, Universidad de Madeira, Portugal
- Dra. Barbara Scifo, Università Cattolica of Milan, Italia
- Dra. Heloisa Candello, Universidade Anhembi Morumbi, Brasil
- Dr. Flavio Escribano, Escola de Noves Technologies Interactives. Universitat de Barcelona., España
- Dr. Ibrahim Kushchu, Mobile Government Consortium, Reino Unido
- Dr. Carlos A. Scolari, Universitat Pompeu Fabra, España
- Dra. Clara Fernandez Vara, New York University, Estados Unidos
- Dr. João Carlos Massarolo, Universidade Federal de São Carlos, Brasil
- Dra. Mito Akiyoshi, Shensu University, Japón
- Dr. Luis Navarrete, Universidad de Sevilla, España
- Dra. Irene García Medina, Glasgow Caledonian University, España
- Dr. Alexandre Pereda, Barcelona Media, España
- Mireia Mascarell Llosa, Barcelona Media, España
- Peter Nigel Power, King Mongkut's University of Technology Thonburi, Tailandia
- Dra. Giorgia Miotto, EADA., España
- Dra. Pilar Acosta Márquez, Universidad Veracruzana, México
- Dra. Gloria Jimenez Marin, Universidad de Sevilla, España

- Dra. Carla Lopes Rodriguez, Universidade de Lisboa, Portugal
- Dra. Anna Urroz Osés, BAU- Centro Universitario de Diseño, España
- Dra. Lourdes Cilleruelo Gutierrez, Universidad del País Vasco, España
- Dra. Carla Medeiros, Escola Superior de Comunicação Social, Portugal
- Dra. Ana Castillo Díaz, Universidad de Extremadura, España
- Dra. Rosangella Leote, Universidade Estadual Paulista, Brasil
- Luis Lucas Pereira, Universidade de Coimbra, Portugal
- Dr. Renato Hildebrand, Universidade Estadual de Campinas, Brasil
- Asher Rospigliosi, University of Brighton, Reino Unido
- Dr. Ernesto Ramón Ríspoli, BAU- Centro Universitario de Diseño, España
- Dra. Evani Andreatta Amaral Camargo, Centro Universitário Moura Lacerda, Brasil
- Dr. Gilberto Alexandre Sobrinho, Universidade Estadual de Campinas, Brasil
- Dra. Dora Ivonne Álvarez Tamayo, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México
- Dra. Elizabeth Bianconcini de Almeida, Universidade Católica de São Paulo, Brasil
- Dra. Maira Gregolin, Universidade Estadual de Campinas, Brasil
- Dra. Cristina Boralleras Andreu, Universidad de Vic-Universidad Central de Cataluña, España
- Dr. Xavier Ginesta, Universidad de Vic-Universidad Central de Cataluña, España
- Dra. Clara De Uribe Salazar, Universidad de Vic-Universidad Central de Cataluña, España
- Dr. Santos M. Mateos Rusillo, Universidad de Vic-Universidad Central de Cataluña, España
- Dra. Alejandra Aramayo García, Universidad de Vic-Universidad Central de Cataluña, España
- Dr. Jordi De San Eugenio Vela, Universidad de Vic-Universidad Central de Cataluña, España
- Dr. Joan Frigola Reig, Universidad de Vic-Universidad Central de Cataluña, España
- Dr. Jordi Serrat Manen, Universidad de Vic-Universidad Central de Cataluña, España

### **Documentalista / Documentalist**

- Mercè Montanyà Comelles, Universitat de Vic-Universitat Central de Catalunya, España

### **Diseño Gráfico / Graphic Design**

- Diana Marcela Torres Lucero, Universidad del Azuay, Ecuador

EDITORIAL

E

pp. 6-8

## Relaciones públicas en un mundo interconectado

*Public relations in an interconnected world*

Ruth S. Contreras Espinosa

PRESENTACIÓN

P

pp. 9-12

## Relaciones Públicas y Comunicación. Explorando oportunidades en un mundo interconectado

*Public relations and communication. Exploring opportunities in an interconnected world*

Ana Belén Fernández Souto

1

pp. 13-29

## Filantropía y Empresas Vitivinícolas. Gestión de la información desde los medios sociales 2.0

*Philanthropy and the wine sector. Information management through social media 2.0*

Rosana Fuentes Fernández  
Óscar Díaz Chica  
Noël Soria Campo

2

pp. 31-49

## Relaciones públicas y sector inmobiliario. Nuevas estrategias de comunicación digital

*Public relations and the real estate sector. New digital communication strategies*

Antonio Raúl Fernández Rincón  
Pedro Antonio Hellín Ortuño

3

pp. 51-66

## O papel das redes sociais na relação com os públicos internos das organizações

*The role of social networks in relation to internal communications*

Teresa Ruão  
Ana Isabel Lopes

4

pp. 67-81

## Notas para el conocimiento de la comunicación en las ONG en Portugal

*Observations on the understanding of communication in Portuguese NGOs*

Mafalda Eiró-Gomes  
César Pimentel Neto

5

pp. 83-97

### **Relaciones Públicas ciudadanas. Actores, discursos y construcción de identidad de movimientos contra los desahucios en España**

*Citizen Public Relations. Actors, speeches and identity construction of movements against evictions in Spain*

**Andrea Leticia Quintana Pujalte  
Antonio Castillo Esparcia  
Maria del Carmen Carreton Ballester**

6

pp. 99-116

### **Las relaciones públicas y el fundraising como estrategia de gestión para las colecciones privadas de la Universidad de Oxford**

*Public relations and fundraising as a management strategy for the private collections of the University of Oxford*

**Rocío Torres Mancera  
Carlos de las Heras-Pedrosa**

7

pp. 117-131

### **Análisis de la estrategia de RSC dirigida a la comunidad local. El caso de una multinacional**

*Analysis of a multinational company CSR strategy for use with a local community*

**Estrella Barrio Fraile  
Ana María Enrique Jiménez**

## **ESTUDIOS E INVESTIGACIONES**

8

pp. 133-151

### **Comunicación web y análisis económico financiero en el sector del transporte: Caso Busmet**

*Web communication and economic analysis in the transport sector. The case of BUSMET*

**Nuria Arimany Serrat  
Clara Eugenia de Uribe-Salazar Gil  
Anna Sabata-Aliberch**

9

pp. 153-168

### **La imagen de las empresas de la asociación de creadores de moda de España a través del análisis de sus logotipos**

*The visual image of Spanish Fashion Creators Association through the analysis of logos*

**Roberto Luiz Souza Monteiro  
Tereza Kelly Gomes Carneiro**

ÍNDICE



# Relaciones públicas en un mundo interconectado

## *Public relations in an interconnected world*

EDITORIAL

### Ruth S. Contreras Espinosa

Universitat de Vic-Universitat Central de Catalunya  
Profesora del Departamento de Comunicación. Editora de la revista Obra Digital.  
ruth.contreras@uvic.cat

[orcid.org/0000-0002-9699-9087](https://orcid.org/0000-0002-9699-9087)

#### **Resumen:**

Muchos expertos, profesionales y autores están usando los nuevos medios de la misma manera que usaron otros medios como la televisión, para descargar mensajes. Pero para que las relaciones públicas utilicen completamente los medios digitales y las redes sociales, los profesionales deben regular las relaciones públicas como un paradigma de gestión estratégica. Todo esto podría parecer que es la última moda en las relaciones públicas, pero no es así, porque los nuevos medios tienen el potencial de hacer que la profesión sea más global y estratégica.

#### **PALABRAS CLAVE**

Relaciones Públicas, comunicación, investigación, redes sociales.

#### **Abstract:**

*Many experts, professionals and authors are using the new media in the same ways they used television, as a means of dumping messages. But, for public relations to fully use digital media and social media, professionals must regulate public relations as a strategic management paradigm. All this might come as the latest fad in public relations, but the new media have the potential to make the profession more global and strategic.*

#### **KEYWORDS**

*Public relations, communication, research, social media.*

El conocimiento de las relaciones públicas ha crecido significativamente en los últimos 30 años y continúa evolucionando para establecerse como una disciplina importante. Aunque este dato puede llegar a ser alentador, este crecimiento no es igual en el sentido que el foco de la construcción se ha limitado principalmente en sitios como los Estados Unidos de América y algunos países de Europa.

Como respuesta a ello, editores de diversas revistas académicas hemos dado la bienvenida a artículos relacionados con el tema de las relaciones públicas, y cada vez más, se publica un mayor número de investigaciones cercanas a las relaciones públicas. Esto ha contribuido a dar a conocer estudios sobre diferentes prácticas en diversas regiones, y en un mundo interconectado. Aunque gran parte de la literatura sobre relaciones públicas está publicada en inglés y, no haya recibido una mayor difusión, el número de publicaciones en otros idiomas crece y se extiende. El cuerpo existente de conocimiento de las relaciones públicas ya no es solo en un idioma, ni es silencioso o hace solo referencia a las prácticas de las relaciones públicas y al potencial de algunas regiones. Esta situación ha cambiado.

La revista *Obra Digital*, ha sentido la responsabilidad de atender desde una perspectiva científica a esta área. Como revista internacional cuyo eje es la comunicación en cualesquiera de sus diferentes formulaciones y dimensiones, nos hemos acercado a las relaciones públicas desde hace tiempo con artículos relacionados en otros números de la revista. Nuestro número trece, correspondiente a los meses de septiembre de 2017 a enero de 2018, se nutrió de 9 artículos bajo el título "Retos y oportunidades de las relaciones públicas: formación, investigación y salud". Pero en total, la revista *Obra Digital*, ha publicado hasta ahora 19 trabajos relacionados, de una u otra forma con

las relaciones públicas enmarcadas dentro de la comunicación organizacional y estratégica, y con el papel que las relaciones públicas juegan dentro del ámbito digital.

Como aún quedan incógnitas pendientes por resolver, hemos decidido publicar un nuevo número. El lector podrá disfrutar en este monográfico de las relaciones públicas desde el ámbito de la comunicación gracias a contenidos que han sido agrupados en torno a dos ejes: por una parte, las redes sociales y el ámbito digital como soporte para las relaciones públicas y, por la otra, los estudios de caso en referencia a contenidos vinculados con la responsabilidad social corporativa, el tercer sector o la recaudación de fondos. La investigación centrada en las relaciones públicas se vuelve cada vez más global tanto en la teoría como en la práctica. Existe la necesidad de entender mejor todos aquellos temas sociales, políticos o económicos, y para ello se necesita de una base de conocimientos amplios, para abordar todas aquellas cuestiones relacionadas con el cambio en estos entornos. Culbertson y Jeffers (1992) ya destacaron en su momento la importancia de lo que llamaron contextos sociales, políticos y económicos para la práctica de las relaciones públicas. También existe la necesidad de ver que se están usando los nuevos medios de la misma manera que se usaron anteriormente medios como la televisión o la radio, siempre con la intención de descargar mensajes. Pero, para que las relaciones públicas utilicen completamente los medios digitales y las redes sociales, los profesionales deben regular las relaciones públicas como un paradigma de gestión estratégica. No solo por ser la última moda en las relaciones públicas, los nuevos medios tienen el potencial de hacer que la profesión sea más global y estratégica.

En los artículos de este número 15, los autores además de describir diversas prácticas

de relaciones públicas en algunas regiones, contextualizan dicha práctica al vincularla con variables socioculturales. En el Manual de Relaciones Públicas Globales, Sriramesh y Verčič, (2003, 2009), muestran que hay muchas idiosincrasias en la práctica de relaciones públicas en todo el mundo que reflejan cuales son las diferencias culturales. Además, se centran en el uso de tácticas y técnicas vinculadas a las social media y también en cuanto al análisis de casos concretos sobre realidades comunicativas que las distintas organizaciones están viviendo. Las relaciones con los medios son cada vez más importantes. Esperamos que al adoptar este enfoque, este monográfico proporcione algunas bases para establecer un cuerpo holístico de conocimiento. Creemos que los autores, como expertos en relaciones públicas, están en una buena posición para describir el estado de las relaciones públicas en su región, así como relacionar dicha práctica con variables relevantes.

Los trabajos reunidos nos confirman el interés para la comunidad académica en este tema. Esta publicación debería resultar beneficiosa para los profesionales de relaciones públicas y comunicación. Además, debería ser útil para estudiantes especializados en relaciones públicas. Al discutir la práctica de las relaciones públicas como una función sociocultural, económica, mediática y activista en el que las organizaciones globales deben operar, este monográfico señala el camino hacia nuevos enfoques de las relaciones públicas en este mundo interconectado.

El futuro de las relaciones públicas a nivel mundial es prometedor. Sin embargo, el desafío para los académicos es proporcionar una base de conocimiento sólida que pueda ayudar a impulsar la profesión hacia una mayor sofisticación y efectividad.

## Referencias

Culbertson, H. M., y Jeffers, D. W. (1992). The social, political, and economic contexts: Keys in educating true public relations professionals. *Public Relations Review*, (11), 5–21.

Sriramesh, K. y Verčič, D. (2003). *The global public relations handbook: Theory, research and practice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Sriramesh, K. y Verčič, D. (2009). *The global public relations handbook: Theory, research and practice (Expanded and revised edition)*. New York and London: Routledge.

### **Ruth S. Contreras Espinosa**

Editora de la revista *Obra Digital*.  
Profesora del Departamento de Comunicación.

# Relaciones Públicas y Comunicación. Explorando oportunidades en un mundo interconectado



PRESENTACIÓN

***Public relations and communication.  
Exploring opportunities in an  
interconnected world***



## Ana Belén Fernández Souto

Universidade de Vigo  
Profesora Titular de Universidad en el Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidade de Vigo.

abfsouto@uvigo.es  
orcid.org/0000-0003-2685-0604

### Resumen

El foco de este monográfico se centra en los retos y oportunidades que las relaciones públicas están viviendo en nuestros días, especialmente en lo que concierne a un mundo interconectado, los nuevos medios de comunicación y los medios sociales en diferentes ámbitos de actuación. Las relaciones públicas siguen en vigor más que nunca y se afianzan dentro del campo de la comunicación, incorporando nuevas estrategias, tácticas y técnicas que aplican con diferentes herramientas, muchas veces ligadas a los medios de comunicación y, cada vez más, a las redes sociales. En este monográfico, proponemos al lector

una radiografía que enmarque el papel que las relaciones públicas juegan dentro del ámbito digital, tanto desde un punto de vista teórico, como desde uno aplicado a diferentes organizaciones de carácter público y/o privado. Además, el presente número de la revista recoge varios estudios de caso sobre el tratamiento comunicativo que se da a determinadas fórmulas aplicadas a públicos muy concretos y/o desde organizaciones muy diferenciadas.

### PALABRAS CLAVE

Relaciones Públicas, medios, redes sociales, comunicación, tendencias.

**Abstract:**

*This paper is about the challenges and opportunities of public relations nowadays, especially concerning new mass media and social media. The public relations task is as important as ever and in particular in the field of communication, incorporating new strategies, tactics and skills, associated with the use of mass media and, increasingly, social networks. We propose a radiography of the role that public relations play in the digital world,*

*both from a theoretical point of view, and as used by public and private sector organisations. This issue of the journal includes several case studies of the communicative treatment of approaches used for specific audiences by different organisations.*

**KEYWORDS**

*Public relations, media, social media, communication, trends.*

El presente monográfico, auspiciado en la Revista Obra Digital, revista de comunicación, ofrece diferentes perspectivas de las Relaciones Públicas enmarcadas dentro de la comunicación organizacional y estratégica, para ofrecer una referencia teórico-práctica a aquellos investigadores y profesionales que deseen formarse e informarse de las actuales tendencias y estudios que se están realizando sobre la profesión, especialmente en lo que refiere al uso de tácticas y técnicas vinculadas a los social media y también en cuanto al análisis de casos concretos sobre realidades comunicativas que las distintas organizaciones están viviendo en nuestros días.

En esta ocasión, el lector podrá disfrutar de su aproximación a este ámbito de la comunicación y/o actualización gracias a contenidos que han sido agrupados en torno a dos ejes: por una parte, las redes sociales y el ámbito digital como soporte para las relaciones públicas y, por la otra, los estudios de caso en referencia a contenidos vinculados con la responsabilidad social corporativa, el tercer sector o la recaudación de fondos.

En una primera instancia, se hace acopio de tres artículos que reflexionan, desde distintos puntos de vista, sobre el uso de los medios digitales al servicio de las relaciones públicas. Para definir este bloque de textos, presenta-

mos la investigación de dos estudios de caso que utilizan las redes sociales como un soporte para las relaciones públicas y con el objetivo de llegar a sus diferentes targets. Se trata de los trabajos titulados "Filantropía y empresas vitivinícolas. Gestión de la información desde los medios sociales 2.0", realizado por los profesores Rosana Fuentes, Óscar Díaz y Noel Soria, en los que hacen partícipe al lector del uso que las empresas vitivinícolas de la región de la Rioja hacen de las diferentes redes sociales. También ocurre con el artículo "Relaciones públicas y sector inmobiliario. Nuevas estrategias de comunicación digital" de Antonio Raúl Fernández y Pedro Hellín. El primero de los artículos versa sobre los principales retos que las empresas vitivinícolas tendrán que asumir para estar presentes en los medios sociales y adaptarse a las relaciones públicas 2.0. El segundo presenta una reflexión sobre el futuro de las relaciones públicas en el sector inmobiliario. Tras la explosión de la burbuja inmobiliaria en España, este ámbito debe adaptar su comunicación a nuevos entornos y perspectivas para aprovechar las oportunidades y para poder sobrevivir en el mercado.

Con esta primera tanda de reflexiones, el lector podrá conocer realidades muy concretas en los que la tendencia de las relaciones públicas a apostar por los entornos digitales es patente.

A continuación, se recoge un texto que reflexiona sobre las redes sociales al servicio de las relaciones públicas en la comunicación interna a través del estudio realizado en la Universidade do Minho por las profesoras Teresa Ruao y Ana Lópes titulado "O papel das redes sociais na relação com os públicos internos das organizações". Este artículo da continuidad a los anteriores en cuanto a que presenta contenidos de relaciones públicas en soportes digitales, sin embargo, el planteamiento de investigación que realizan las autoras se centra en una reflexión de corte teórico, más que en un estudio de caso.

Con estos tres estudios se completan los artículos que investigan en el ámbito de las relaciones públicas y las redes sociales, para dar paso a otros cuatro trabajos en los que se delibera y se analizan casos concretos que van más allá del Social Media.

Así está el texto de Mafalda Eiro-Gómes y César Neto titulado "Notas para el conocimiento de la comunicación en las ONG en Portugal"; la investigación de Rocío Torres y Carlos de las Heras sobre "Las relaciones públicas y el fundraising como estrategia de gestión para las colecciones privadas de la Universidad de Oxford"; el texto "Relaciones Públicas ciudadanas. Actores, discursos y construcción de identidad de movimientos contra los desahucios en España", elaborado por Andrea Leticia Quintana Pujalate, Antonio Castillo Esparcia y M<sup>a</sup> Carmen Carretón; y, por último, la contribución de las investigadoras Estrella Barrio y Ana María Enríquez referente al "Análisis de la estrategia de RSC dirigida a la comunidad local. El caso de una multinacional".

Con el aporte de estos estudios de caso el lector tendrá una visión actualizada sobre el uso de las distintas técnicas y herramientas que

utiliza el tercer sector, las multinacionales y universidades de gran prestigio internacional.

El primero de los artículos de esta segunda tanda ofrece al lector una radiografía exploratoria sobre la gestión comunicativa de las principales ONG's de Portugal, centrando su análisis en las estratégicas, tácticas y técnicas propias de las Relaciones Públicas.

El texto de los profesores Torres y De las Heras parte del fundraising como técnica de relaciones públicas y analiza esta herramienta al servicio de la captación de fondos en el ámbito de la ciencia, el arte y la restauración/conservación. Para ello, los investigadores reflexionan sobre el concepto en sí y analizan un estudio de caso centrado en las colecciones privadas de la Bodleian Libraries de la Universidad de Oxford.

El artículo de Andrea L. Quintana Pujalate, Antonio Castillo y M<sup>a</sup> Carmen Carretón ofrece al lector los resultados de una investigación llevada a cabo desde la Universidad de Málaga en cuanto a la problemática de los Movimientos sociales contra los desahucios. Este tema de total actualidad es abordado desde el análisis de la construcción de su identidad y discurso en el campo de trabajo de las relaciones públicas.

Por último, este monográfico recoge la reflexión que hacen las investigadoras Estrella Barrio y Ana María Enríquez en torno a las estrategias de responsabilidad social corporativa dirigidas a las comunidades locales para lo cual, realizan un estudio de caso sobre la empresa multinacional Unilever, concretamente, de su Plan Unilever Comparte.

Esta compilación de siete artículos pretende aportar al lector una visión concreta de las principales tendencias y retos que los investigadores de las relaciones públicas están afrontando a día de hoy en el uso de los social media y en el

análisis de casos concretos. En un mundo interconectado donde la comunicación es cada vez más importante, las relaciones públicas juegan un papel más que destacado y la experiencia e investigaciones que los estudiosos aportan en este número de la revista son una evidencia del peso y proyección que este ámbito del saber científico adquiere en nuestros días. Este hecho se manifiesta en distintas facetas de la profesión, que abarcan desde el campo meramente científico –a través de reflexiones en publicaciones, congresos, seminarios, publicaciones de actas, workshops- al estrictamente laboral, donde los expertos auguran un futuro prometedor para las relaciones públicas, incluso con un crecimiento mayor que otras áreas de la comunicación.

El presente número de la revista, *Obra Digital*, se completa con otros artículos miscelánea que, aunque no forman parte del monográfico, suponen aportaciones interesantes en el campo de estudios propio de esta revista y que, en gran medida, ayudan al lector a comprender de una forma más global el entorno comunicativo de nuestros días, así como el papel que en él juega cada una de sus disciplinas, asumiendo nuevos retos con los que reinventarse.

# Filantropía y Empresas Vitivinícolas. Gestión de la información desde los medios sociales 2.0

*Philanthropy and the wine sector. Information  
management through social media 2.0*

1

ARTÍCULO



## Rosana Fuentes Fernández

Departamento de Publicidad y Relaciones Públicas  
Universidad San Jorge

Doctora en Comunicación y Colaboradora Honorífica por la Universidad Complutense de Madrid. Actualmente trabaja como Profesora en la Facultad de Comunicación de Universidad San Jorge, es miembro de la Comisión de Doctorado e Investigadora Principal del grupo de investigación "Comunicación Estratégica y Liderazgo", COMINEL, desde 2014.

fuentes@usj.es  
ORCID: 0000-0002-9812-046X

## Óscar Díaz Chica

Departamento de Ciencias Sociales  
Universidad Europea Miguel de Cervantes

Doctor en Psicología, Máster en Educación Socioemocional, y Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas y en Humanidades. Actualmente es profesor en el Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad Europea Miguel de Cervantes y colabora con el grupo de investigación de la USJ "Comunicación Estratégica y Liderazgo", COMINEL.

odiaz@uemc.es  
ORCID: 0000-0001-6836-6816

# Noël Soria Campo

Área de Desarrollo Corporativo  
Universidad San Jorge

Graduado en Publicidad y Relaciones Públicas (Universidad San Jorge) y estudiante del Máster Universitario en Comunicación, Cultura, Sociedad y Política (Universidad Nacional de Educación a Distancia). Trabaja en el Área de Desarrollo Corporativo de la USJ y es miembro efectivo del grupo de investigación de la USJ COMINEL.

nsoriac@usj.es  
ORCID: 0000-0002-2816-0239

Fecha de recepción: 30 de noviembre de 2017 / Aceptación: 14 de marzo de 2018

## Resumen

En este trabajo se hace un análisis exploratorio de las empresas vitivinícolas nacionales cuyas acciones desinteresadas en beneficio de su entorno, en especial vinculadas con la RSC y la filantropía, se divulgaron entre 2008 y 2015 en Twitter, Facebook, blogs, Página Web o medios de comunicación social. Teniendo en cuenta que las Relaciones Públicas 2.0 y la forma de comunicar han de adaptarse al uso de la tecnología y las herramientas 2.0, se expone también cómo la generación de información en Internet sobre la Responsabilidad Social de las bodegas y cooperativas del sector vitivinícola se convierte en un elemento esencial para la construcción del conocimiento.

## PALABRAS CLAVE

Relaciones públicas 2.0, RSC, filantropía, medios sociales, empresas vitivinícolas.

## Abstract

*We provide an exploratory analysis of winegrowing enterprises whose initiatives to benefit their social and economic context, in particular CSR and philanthropy, appeared on Twitter, Facebook, blogs, webpages and other social media between 2008 and 2015. Bearing in mind that Public Relations 2.0 and communication need to be adapted to this technology and 2.0 tools, we also seek to explain how creation of information on the web about CSR initiatives of winegrowing enterprises and cooperatives has become a key factor in communicating knowledge of the sector.*

## KEYWORDS

*Public relations 2.0, CSR, philanthropy, social media, wine industry.*

## 1. EL CONCEPTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

La Responsabilidad Social es un concepto relacionado con la voluntad de las empresas de contribuir al beneficio de la sociedad a la que pertenecen y a la preocupación por el medio ambiente en el que se encuentran. Supone el reflejo de la manera en que éstas toman en consideración las repercusiones que sus actividades pueden conllevar en la sociedad afirmando de esta manera sus valores, con un claro componente ético.

Más allá de obligaciones legales o de lo que pueda suponer una cuenta anual de resultados, las empresas socialmente responsables buscan “una relación armoniosa y conciliada con todos sus grupos de interés. Una relación honrada y transparente con accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, comunidad y entorno ecológico” (Jáuregui, 2005). Los stakeholders<sup>1</sup>, o partes interesadas, mantienen una relación de interés con la empresa que puede facilitar una discriminación positiva, donde el propio consumidor puede incorporar aspectos de responsabilidad social empresarial (RSE) en sus decisiones prefiriendo determinados productos o marcas (por ejemplo, pagando más por una marca sostenible frente a la que no lo es). Para que una empresa sea socialmente responsable y pueda proporcionar esa discriminación positiva se hace absolutamente necesaria la intervención de las administraciones públicas con el fin de garantizar y hacer coincidir lo que la sociedad y las empresas entienden por RSE (Ceballo, 2005).

Algunas organizaciones se decantan por la puesta en marcha de acciones de Responsabilidad Social vinculadas con la comunidad local,

aportaciones al desarrollo local o global o colaboración en proyectos comunitarios o suscripción de convenios internacionales de colaboración (Lizcano, 2002). No obstante, no hay que olvidar que el área económica es otra de las relaciones de interés que mantienen los públicos con la empresa. Atendido al Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) se entiende por empresa socialmente responsable a una organización competitiva en términos económicos, que intenta cumplir de manera excelente sus cometidos para continuar siéndolo y asegurar su pervivencia.

También nos indica el Libro Verde que, en el concepto de Responsabilidad Social, se debe distinguir una dimensión interna y otra externa. Dentro de la primera, las prácticas responsables en lo social afectan a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, y la gestión del cambio, mientras que las prácticas respetuosas con el medio ambiente tienen que ver sobre todo con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción. Mientras que la dimensión externa se centra, entre otros aspectos, en la integración de las empresas en su entorno local, ya sea a nivel europeo o mundial, contribuyendo al desarrollo de las comunidades en que se insertan, proporcionando puestos de trabajo, salarios, prestaciones e ingresos fiscales.

La responsabilidad social corporativa, RSC, significa básicamente “asumir la esencia social de las organizaciones empresariales como conjunto de personas que interactúan en el marco de la sociedad, tanto desde un punto de vista de su propia composición elemental como desde la óptica de miembro integrante de un sistema social” (Lizcano, 2002).

La “proactividad” en materia de Responsabilidad Social que presentan en la actualidad cada

---

<sup>1</sup> Empleados, socios, clientes, comunidades locales, medioambiente, accionistas, proveedores, etc.

vez mayor número de empresas viene respaldada por instituciones como la Comisión Europea, que en su Libro Verde sobre RSE recoge cuatro razones principales que han impulsado este avance de la RSE:

- a) Las nuevas inquietudes y expectativas de los ciudadanos, consumidores, poderes públicos e inversores en el contexto de la mundialización y el cambio industrial a gran escala;
- b) Los criterios sociales influyen cada vez más en las decisiones de la inversión de las personas o las instituciones, tanto en calidad de consumidores como de inversores;
- c) La preocupación cada vez mayor sobre el deterioro medioambiental provocado por la actividad económica;
- d) La transparencia de las actividades empresariales propiciada por los medios de comunicación y las modernas tecnologías de información y comunicación.

Estas inquietudes muestran el interés de la empresa por acercarse a la sociedad, creando una nueva cultura empresarial que pone el foco en proporcionar mayor calidad en las relaciones con la sociedad y su entorno. Marcos de Castro sugiere no reducir el interés a un nuevo marketing social o a la dedicación de parte de los beneficios para la acción social, si no en considerarlo una parte de la RSE, pero no su elemento constitutivo. Habla de una cultura empresarial muy acorde con los objetivos definidos en la estrategia de Lisboa, que pretenden aliar el crecimiento económico con la cohesión social, afirmando que otra forma de crecer y de ser empresa es posible (de Castro, 2015).

## 2. RR.PP. 2.0 Y PLATAFORMAS ONLINE AL SERVICIO DE LAS CAUSAS SOCIALES VITIVINÍCOLAS

La importancia del vino en nuestra cultura se refleja en su aparición cada vez más asidua en medios de comunicación online y off-line. La implantación y empleo de las nuevas tecnologías se ha transformado en un nuevo contexto donde discurre diariamente gran cantidad de información en tiempo real. Internet está modificando buena parte de los paradigmas comunicativos tradicionales en nuestras sociedades, en especial gracias a la extensión de la Web 2.0<sup>2</sup> con el comienzo del nuevo milenio (Stieglitz y Dang-Xuan, 2012: 1-2). “Sin desprenderse de su funcionalidad de gran almacén, Internet se convierte en una macroágora donde los internautas de todo el mundo establecen un formidable y continuado diálogo compartiendo inquietudes, conocimientos y experiencias” (Parra, 2008). Disponer de un perfil corporativo permite a las bodegas conocer las inquietudes y preferencias de los posibles clientes pero también informar sobre las acciones que lleven a cabo.

Asistimos a un cambio de tendencia en el mundo de la comunicación donde el sector vitivinícola está buscando encontrar su hueco dentro de la Red y la sociedad de la información. Entre la gran cantidad de información sobre la actividad vinícola nos centramos en las acciones desinteresadas que estas entidades desarrollan en beneficio de su entorno. En 2013, Mercados del Vino y la Distribución (Osorio) realizó el primer ranking de responsabilidad social empresarial para medir la actitud en el clúster del vino en España. De los resultados que desta-

---

2 Término difundido ante la opinión pública por Tim O'Reilly en 2005.

can en el informe, se recoge que el 70% de las empresas tienen acciones de mecenazgo relacionadas con la investigación y la educación; el 93% de las líderes han implantado prácticas de mecenazgo cultural; o que el 96% de las participantes tienen acciones de promoción de la diversidad e integración laboral y supresión de toda forma de discriminación.

Las empresas son cada vez más conscientes de la necesidad de diferenciarse del resto y las políticas de RSC son una opción en los últimos años (Nieto y Fernández, 2004). Harineras Villamayor, por ejemplo, es reconocida en el mercado gracias, sobre todo, a su preocupación por el bienestar de su equipo humano (Pastor, 2008). En algunos casos, la RSC se incorpora para ganarse una buena imagen, es decir, por una cuestión de "moda" presente en los actuales mercados globalizados. Sin embargo, se ha demostrado que forma parte de un proceso de evolución de la concepción misma de la empresa privada en las últimas décadas (Kliksberg, 2005).

En este estudio, entendemos que la RSC ha de basarse en lo que las empresas pueden hacer para desarrollar una buena estrategia corporativa que implique el compromiso empresarial en lo social y medioambiental (Fuentes y Soria, 2016). Un referente en este sentido es el Libro Verde de la Comisión Europea (2001) ya mencionado, donde se fomenta "un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas".

Una de las dimensiones de la RSC es la filantropía, cuyo carácter es voluntario o discrecional por naturaleza. La filantropía incluye aquellas acciones que sirven para integrar una bodega en la sociedad y facilitar su entendimiento con sus públicos, así como las necesidades de interés informativo y general de sus grupos de interés.

Carroll (1991) sitúa a la filantropía en el nivel superior de la pirámide de la RSE. Otros autores emplazan la filantropía como una de las cuatro dimensiones de la RSE (Saiia, 2001; Wang, Choi y Li, 2008), pero a diferencia de las dimensiones económicas, legales y éticas, la filantropía no es considerada como una obligación o responsabilidad en una empresa (L'Etang, 1995; Lähdesmäki y Takala, 2012). En este estudio, entendemos la filantropía como toda acción voluntaria y sin ánimo de lucro, adoptada por una persona, asociación, institución o empresa, en beneficio de la sociedad. De hecho, Seifert et al. (2003, p. 198) definen la filantropía corporativa como "la forma más discrecional de la responsabilidad social de las empresas".

El análisis detenido de la RSC en cualquiera de sus dimensiones por parte de la empresa y la correcta elección de las acciones desarrolladas facilitará la adopción de valor a la empresa, alcanzando un mejor desempeño y logrando su sostenibilidad y la del entorno siempre que este compromiso sea voluntario y se traduzca en acciones que beneficien a sus grupos de interés, suponiendo "un planteamiento de tipo estratégico que afecta a la toma de decisiones y a las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas" (AECA, 2004).

Una de las condiciones previas para hacer una buena gestión del conocimiento es gestionar bien la información (Canals, 2003). Según lo que acabamos de decir, será necesario que se tengan en consideración las redes sociales como soporte a través de las cuales circulan los flujos de información y las características de los actores que forman parte de la red desde un punto de vista informacional. La importancia de la conexión, entendida como el vínculo que se establece entre los miembros de las redes

sociales, fue puesta de relieve por Christakis y Fowler (2010).

En el caso de Twitter, el nexo se materializa en la relación que se crea tras el binomio followers/following. Bruns y Burgess (2012) entienden esta estructura comunicativa como una red compartida y a largo plazo. En la Web 2.0 también se comparte información con otros usuarios además de “publicar contenidos propios, valorar y remezclar contenidos de terceros, cooperar a distancia y, en definitiva, apoderarse de la tecnología para convertirla en parte de nuestra vida” (Orihuela, 2008: 62).

La confluencia de los nuevos medios online de comunicación y de su gestión por parte de los responsables de comunicación ha dado lugar a la emergencia de un nuevo paradigma en el ámbito de las Relaciones Públicas: las Relaciones Públicas 2.0 (RR.PP. 2.0). Para algunos autores se trata de un nuevo modelo de comunicación (Wichels, 2014) mientras que para otros solo representa la adaptación de las relaciones públicas al entorno digital (Fernández, 2010) motivada, en gran medida, por la gran dificultad de los métodos tradicionales de comunicación para alcanzar a las audiencias (Breakenridge, 2008).

Las Relaciones Públicas 2.0 implican, en términos generales, que tanto marcas como consumidores comparten el control sobre sus mensajes a través de las conversaciones que mantienen en las redes sociales (Solis y Breakenridge, 2010). Aspecto que está en sintonía con las palabras de Meerman (2011) cuando afirma que las RR.PP. 2.0 suponen, en cierta medida, un regreso a las bases porque con Internet el público “ha regresado” a las relaciones públicas, después de que éstas hayan estado durante años focalizadas en los medios.

Las RR.PP. 2.0 presentan algunos elementos característicos. Por una parte la incertidum-

bre sobre la gestión de las relaciones, puesto que solo se pueden gestionar las acciones de comunicación que están promovidas desde la organización. Por otra, la bilateralidad o simetría entre la organización y sus públicos, debido a que estos dos actores son al mismo tiempo generadores y receptores de información. Además los públicos en este modelo son complejos y multifactoriales, debido a que la red coadyuva a que se puedan generar acciones de comunicación por parte del cualquier actor, no solo las personas individuales sino cualquier grupo organizado o sensibilizado con algún tema. Otro aspecto característico de este enfoque es la viralidad como elemento de transmisión de iniciativas y de los mensajes. También es un rasgo definitorio la implicación de todos los actores en el ecosistema comunicativo digital, ya que el escenario obliga a participar en las redes comunicativas a cualquiera de ellos cuando algunos de los actores les hacen partícipes. Finalmente se destaca el carácter multimedia de los mensajes, al hacer referencia a la necesidad de que estos lleguen en sonido, imagen y texto de forma separada y conjunta (Castillo, Fernández y Castellero, 2015).

Con intención de ilustrar de este cambio de enfoque, se aporta a continuación la Tabla 1 en la que se comparan los dominios de acción de las Relaciones Públicas tradicionales y las Relaciones Públicas en el entorno digital: (Tabla 1)

En esta comunicación nos centramos en los medios de comunicación online porque nos interesa conocer el diálogo virtual que las empresas vitivinícolas establecen a través de las webs y las redes sociales con sus públicos de interés. El desarrollo de estas estrategias de comunicación lo recoge Korschum et al. (2013) a través de la generación de la RSC de forma conjunta, de las plataformas digitales para la interacción y mediante la participación de los diferentes agentes. Kaplan y Haenlein (2010) clasifican

**Tabla 1.** Dominios de acción de las Relaciones Públicas tradicionales y las Relaciones Públicas en el entorno digital.

RELACIONES PÚBLICAS TRADICIONALES	RELACIONES PÚBLICAS 2.0
Públicos Claves	Micro-targets, tribus y redes sociales
La empresa en los medios	La empresa es el medio
Un mensaje clave	Experiencias de comunicación
Tecnología como soporte	Respirar, sentir, vivir y pensar en las nuevas tecnologías
Información de prensa	Contenido de valor social
Manejo de percepciones	Constructores de confianza
Comunicación oficial	Redes sociales de los empleados
Imagen de la empresa	Diseño de conversaciones
Atributos	Valores

Fuente: Fernández (2010).

las diferentes plataformas en términos de su riqueza y capacidad de auto-presentación. Las plataformas, en este estudio, son las páginas web, blogs y RRSS.

### 3. METODOLOGÍA

La metodología empleada en esta investigación ha sido el análisis de contenido. Para ello, se diseñó un código que se aplicó a cada uno de los tweets, entradas en Facebook y en el blog y noticias en la página web publicados por diecisiete bodegas españolas o por medios ajenos a las mismas sobre campañas de filantropía o RSC que llevaron a cabo. Las categorías del código contemplaban, entre otros aspectos, el tamaño de la información, así como la ubicación de la unidad de análisis o la inclusión de fotografías. En total se analizaron 60 textos donde se habla de filantropía o RSC que supone la unidad de análisis de este estudio.

La selección de las variables del código buscaba comprobar empíricamente si el empleo de la página web, el blog y las RRSS por parte de las bodegas o la información derivada de los

medios de comunicación ajenos a las bodegas, tuvieron en cuenta su papel como sustrato sobre el que se producen la mayoría de los procesos relacionados con la transmisión de información y la generación y transferencia de conocimiento.

Puesto que la RSC está integrada en el sistema de gestión de la empresa, sus prácticas han de ser medidas y verificadas como cualquier otro criterio de gestión en la empresa. En este estudio las plataformas virtuales sobre RSC, utilizadas de forma conjunta con canales de comunicación de RSC más tradicionales, constituyen el contexto espacial de análisis.

La muestra se ha obtenido tras un análisis exploratorio en Internet de las acciones filantrópicas que entre 2008 y 2015 las empresas vitivinícolas dieron a conocer desde sus páginas web y RRSS o mediante la publicidad generada en medios de comunicación ajenos a las mismas. En total se han analizado 60 textos vinculados con 17 acciones realizadas en cada caso por cada una de las bodegas de la muestra dirigidas a causas sociales registradas en 11 Deno-

minaciones de Origen (DO) (véase Tabla 2) que componen el corpus de análisis.

Entendemos que, por el perfil solidario de nuestro país, habrá más acciones no comunicadas vía online desarrolladas durante este periodo temporal, no obstante, nos pareció un interesante punto de partida abordar este estudio teniendo en cuenta la importancia de las bodegas seleccionadas donde se encuentran, entre otras, Muga, Cooperativa L'Olivera, Murviedro, Menthia o Grandes Vinos y Viñedos Corona de Aragón, así como sus acciones filantrópicas desarrolladas.

En el caso de las acciones de RSC, partimos de empresas no iniciadas en RSC o que simplemente realizan una acción social que lleva a cabo prácticamente toda su actividad en su país. En la clasificación nos centraremos en 1) Filantropía y mecenazgo; 2) Voluntariado corporativo; 3) Implantación de sistemas de gestión socialmente responsables; 4) Formación y sensibilización interna; 5) Redes empresariales comprometidas con la RSC; 6) Integración laboral de inmigrantes y colectivos excluidos; 7) Inversiones Socialmente Responsables; 8) Microfinanzas.

Las acciones de filantropía se dividirán en 9 bloques: 1) Donaciones en especie (vino); 2) Donaciones en efectivo; 3) Cesión de instalaciones para eventos; 4) Donaciones de tiempo del personal; 5) Donaciones de un porcentaje de los ingresos en cada unidad vendida; 6) El patrocinio de una persona, un evento o una causa; 7) Donaciones de empleados de una ONG a la misma; 8) Ser miembro de una comisión, comité; 9) Participación como voluntarios (por parte de los empleados).

## 4. RESULTADOS

### 4.1. ¿QUÉ ACCIONES SOLIDARIAS DESARROLLAN LAS BODEGAS Y COOPERATIVAS?

Corporativamente hablando, el término filantropía lo entendemos como el recurso dado a organizaciones humanitarias, personas o comunidades, directamente o a través de ONGs no lucrativas, y la RSC como la contribución activa y voluntaria de las empresas para el progreso social, económico y/o ambiental, con el objetivo de mejorar su situación competitiva y su valor añadido.

Teniendo en cuenta estas diferencias, nos encontramos que el 94% de las bodegas analizadas que desarrollan filantropía (véase Tabla 2) la identifican como sinónimo de la RSC o solidaridad, es decir, no se percibe la naturaleza altruista del primero o la mejora competitiva en dinero o imagen del segundo. En los casos de Vicente Gandía, Cava Beso o Cooperativa L'Olivera cuentan con apartados solidarios. En el resto, aparecen con el nombre de solidaridad en sus plataformas o en los medios de comunicación ajenos, pero sin identificarlo directamente con la filantropía (Tabla 2).

Teniendo en cuenta las acciones de RSC nos encontramos con dos empresas que las desarrollan: cooperativa L'Olivera<sup>3</sup> y bodega 4 Kilos<sup>4</sup>. Ambas empresas coinciden en la integración laboral de las personas con discapacidad psíquica mediante su participación en los proyectos productivos. La cooperativa incluye una sección de "acción social" en la que se habla de su fundación (Fundación L'Olivera) y su

3 [www.olivera.org/php/06\\_social.php](http://www.olivera.org/php/06_social.php)

4 [www.gallinasyfocas.com](http://www.gallinasyfocas.com)

**Tabla 2.** Bodegas/cooperativas y acciones

NOMBRE BODEGA	DO	TIPO DE ACCIÓN	AÑO	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA
Bodega Vicente Gandía	Utiel (16 bodegas)	Whatever it takes	2013	Filantropía	5 - Donaciones de un porcentaje de los ingresos en cada unidad vendida
Bodega Rioja Vega	Rioja (264 bodegas)	Intermón Oxfam	2014	Filantropía	2 - Donaciones en efectivo
Bodega Cava Beso	Cava (226)	"RSC"	2015	Filantropía	2 - Donaciones en efectivo
Bodega Dominio Cair	Rib del Duero (59)	25euros cada botella	2015	Filantropía	5 - Donaciones de un porcentaje de los ingresos en cada unidad vendida
Bodegas del Medioevo	Rioja	Vino para cata solidaria	2015	Filantropía	1 - Donaciones en especie
Bodega Abadía Retuerta	Vinos Tierra de Castilla y León	Vendimia solidaria Grupo Lince- Fundación Personas	2014	Filantropía	2 - Donaciones en efectivo
Bodega 4 kilos	Vino de la Tierra de Mallorca	Amadip Esment Fundació	Cada año	RSC	6- Integración laboral de inmigrantes y colectivos excluidos
Bodega Murviedro	Valencia (59)	Cruyff foundation	2013	Filantropía	5 - Donaciones de un porcentaje de los ingresos en cada unidad vendida
Bodega Ruberte	Campo de Borja (7)	Amac-Gema	2010	Filantropía	5 - Donaciones de un porcentaje de los ingresos en cada unidad vendida
Cooperativa Grandes Vinos y Viñedos: Corona de Aragón	Cariñena (31)	Fundación Down	2013	Filantropía	5 - Donaciones de un porcentaje de los ingresos en cada unidad vendida
Bodega Ribera del Ornia	Tierra de León (35)	Alzheimer	2012	Filantropía	5 - Donaciones de un porcentaje de los ingresos en cada unidad vendida
Bodega Menthia	Bierzo (31)	Fibrosis quística	2013	Filantropía	5 - Donaciones de un porcentaje de los ingresos en cada unidad vendida
Bodega Emilio Moro	Rib. del Duero	Fundación Emilio Moro – Apoyo Fundación DACER	2008	Filantropía	5 - Donaciones de un porcentaje de los ingresos en cada unidad vendida
Bodega Ramirez de Ganuza	Rioja	Vino "María" (hija) Vicente del Bosque (premio pintura artistas síndrome de Down) - Fundación Down de Madrid	2012	Filantropía	1 - Donaciones en especie 6 - Patrocinio de una persona o causa
Bodegas Muga	Rioja	Club 300	2012	Filantropía	1 - Donaciones en especie

Bodega Luis Alegre	Rioja	Galgo español	2013	Filantropía	5 - Donaciones de un porcentaje de los ingresos en cada unidad vendida
Cooperativa L'Olivera	Cost. del Segre (7)	Proyecto viable agricultura social	Continuada	RSC	3 - Implantación de sistemas de gestión socialmente responsables 6 - Integración laboral de inmigrantes y colectivos excluidos 7 - Inversiones Socialmente Responsables (ambas en Medio ambiente)

Fuente: elaboración propia

integración, y la bodega 4 Kilos desarrolla la acción denominada Gallinas & Focas. Se trata de un vino con alto contenido humano fruto de la colaboración de Amadip Esmert y 4kilos Vinícola, donde personas con discapacidad intelectual de Amadip Esmert colaboran en la elaboración del vino. En el caso de la cooperativa L'Olivera también implanta sistemas de gestión socialmente responsables y realiza inversiones socialmente responsables ambas en medio ambiente.

Respecto a las acciones de filantropía, nos encontramos con las 15 bodegas y cooperativas restantes. A continuación, clasificamos las acciones desarrolladas en función de la clasificación previa dividida en 9 bloques (véase apartado 2. Metodología):

- Donaciones en especie:

Tres son las bodegas que hacen este tipo de donaciones: bodegas del Medievo<sup>5</sup> ([www.bodegasdelmedievo.com/esp/vino3.html](http://www.bodegasdelmedievo.com/esp/vino3.html)), bodega Ramirez de Ganuza y bodegas Muga<sup>6</sup> ([www.bodegasmuga.com/](http://www.bodegasmuga.com/)). La primera, ganó la XXIII

Cata de Solidaridad Rotaria con un vino solidario que se ofreció a los socios de todos los Clubs Rotarios españoles y europeos, utilizando la recaudación para programas solidarios. En el caso de Ramirez de Ganuza donaron la añada 2005 íntegra del vino "MARÍA" a Down Madrid. En paralelo, Vicente del Bosque hizo entrega de premios a los ganadores del Concurso de Pintura para artistas con síndrome de Down, organizado por Arte Down y la bodega, que también se podría incluir como patrocinio de una persona o causa. Por último, bodegas Muga cuenta con el club de los 300, proyecto de cooperación al desarrollo realizado entre bodegas Muga y la Fundación Dreamtellers (cuentasueños). Mediante este proyecto ayudan a niños a salir de la calle y encontrar un futuro mejor a través de la educación. A través de este club, Muga se compromete a ceder de forma anual un cupo mínimo de 1800 botellas para financiar un proyecto de ayuda al desarrollo. Dichas botellas se comercializan dentro de este club de 300 socios, los cuales adquieren seis botellas cada uno para esta acción solidaria.

5 [www.bodegasdelmedievo.com/esp/vino3.html](http://www.bodegasdelmedievo.com/esp/vino3.html)

6 [www.bodegasmuga.com](http://www.bodegasmuga.com)

- Donaciones en efectivo:

Esta alternativa la llevan a cabo tres bodegas. Tanto bodega Rioja Vega<sup>7</sup> como bodega Cava Beso<sup>8</sup> colaboran con Intermón Oxfam. Ambas se presentan como bodegas de naturaleza social “con una misión de servicio a la comunidad, solidarizándose y preocupándose por el bienestar colectivo”. En el caso de la bodega Abadía Retuerta<sup>9</sup> lanza el vino “Vendimia Solidaria” a favor de la integración social. Los fondos recaudados de la venta de esta primera edición permitirán comprar un vehículo para el área de limpieza del Grupo Lince-Fundación Personas.

- Donaciones de un porcentaje de los ingresos en cada unidad vendida:

En este apartado se encuentra la mayoría de las bodegas y cooperativas, en total, nueve de las diecisiete bodegas se decantan por la donación de un porcentaje de los ingresos en la unidad vendida. Bodega Vicente Gandía<sup>10</sup> apuesta por el compromiso activo con la sociedad y entiende la Responsabilidad Social Corporativa como parte de su estructura como empresa desde hace años. El evento analizado se denomina Whatever it takes, en el cual distintas celebrities (más de 700) de todos los ámbitos donan 30 minutos de su tiempo para diseñar un símbolo de esperanza, para dibujar un pequeño autorretrato y escribir un mensaje de esperanza para el futuro. Las royalties de las ventas de estos productos van a 21st Century Leaders Ltd., que utiliza sus ingresos netos para apoyar proyectos de caridad en los países en desarrollo, incluidos los proyectos propuestos por las propias celebrities.

En el caso de la bodega Dominio Cair<sup>11</sup> la acción se corresponde con la donación de 25 euros de cada botella de Pendón de La Aguilera (cuyo precio es de 240 euros) a causas solidarias. En bodega Murviedro<sup>12</sup> con la compra de una botella de vino o cava de Murviedro Expresión Solidarity Cuvée, se contribuye con un euro a FEDER (Federación Española de Enfermedades Raras) con el objetivo de mejorar la vida de las personas afectadas por este tipo de enfermedades. Bodegas Ruberte<sup>13</sup>, Cooperativa Grandes Vinos y Viñedos. Corona de Aragón<sup>14</sup>, bodega Ribera del Ornia<sup>15</sup>, bodega Menthia<sup>16</sup> y bodega Emilio Moro<sup>17</sup> también cuentan con vinos solidarios. Ruberte para la lucha contra el cáncer genital y de mama. Para ello presenta una botella vestida por la artista Eva Armisen y cuyos beneficios se destinan a la lucha contra el cáncer de mama. Grandes Vinos y Viñedos inicia en 2016 su X Campaña Vino Solidario en beneficio de la Fundación Down de Zaragoza, un vino que llevan comercializando desde el año 2007. En el caso de bodega Ribera del Ornia lanza un vino solidario en homenaje al neurólogo alemán que identificó los síntomas de la enfermedad de Alzheimer, y que ayuda a la entidad AFA La Bañeza (Asociación de Familiares de enfermos de Alzheimer de La Bañeza y Comarca). El vino solidario de bodega Menthia cuenta con una sección propia destacada en su Web. Menthia dona un 10% de sus beneficios anuales de la venta de este vino a la Federación Española de Fibrosis Quística, que serán destinados a investigación y la fisioterapia respirato-

7 [www.riojavega.com/empresa/rsc](http://www.riojavega.com/empresa/rsc)

8 [bodegacavabeso.com/solidaridad](http://bodegacavabeso.com/solidaridad)

9 <https://www.abadia-retuerta.com>

10 [www.vicentegandia.es/es/responsabilidad-social](http://www.vicentegandia.es/es/responsabilidad-social)

11 [www.dominiodecair.com](http://www.dominiodecair.com)

12 <http://murviedro.es>

13 [www.gruporuberte.com](http://www.gruporuberte.com)

14 [www.grandesvinos.com/contenidos/personas\\_8.html](http://www.grandesvinos.com/contenidos/personas_8.html)

15 <http://www.riberadelornia.es>

16 [menthia.es/vino-solidario-del-bierzo](http://menthia.es/vino-solidario-del-bierzo)

17 <http://www.emiliomoro.com/es>

ria. Por su parte, bodega Emilio Moro crea en 2008 la fundación Emilio Moro<sup>18</sup> que apoya a la Fundación DACER a través de un vino solidario. El 40% de los beneficios obtenidos en el mes de diciembre a través de la web fueron destinados a proyectos que realiza esta fundación. Por último, bodega Luis Alegre<sup>19</sup> (<http://luisalegre.com/>) se centra en la lucha contra el maltrato a los galgos, colaborando con la asociación BAAS Galgo al aportar el 20% de la facturación de esta edición del Gran vino de Guarda Pontac.

## 4.2. ¿EN QUÉ MEDIO SOCIAL 2.0 SE DA MÁS IMPORTANCIA A LAS CAUSAS SOCIALES?

Para confirmar en qué medio social 2.0 se da más importancia a la información sobre causas sociales y cómo se hace, se tendrán en cuenta las siguientes variables de análisis: tamaño de la información, ubicación de la unidad de análisis y acompañamiento de fotografía.

### 4.2.1. TAMAÑO DE LA INFORMACIÓN

La mayor parte de las noticias analizadas en la página web y en el blog tiene un tamaño de la información grande, considerada como la información que ocupa al menos una página completa. En el caso de Facebook y Twitter coinciden en su tamaño grande y mediano. En Facebook se considera tamaño grande la información de 10 líneas o más y como tamaño medio, aquella información que ocupe entre 5 y 9 líneas. En el caso de Twitter se considera grande la información de entre 100 y 140 caracteres (sin espacios) y tamaño medio aquella información que ocupe entre 99 y 50 caracteres (sin espacios). Como se observa en la Tabla 3,

un plan de medios para divulgar la labor que desarrollan las bodegas y cooperativas.

En el caso de los medios de comunicación ajenos a las bodegas y cooperativas se deduce

**Tabla 3.** Tamaño de la información

TAMAÑO INFORMACIÓN	Grande	Mediana	Pequeña
Blog	66,6 %	-	33,3 %
Web	64,2 %	28,5 %	7,3 %
Facebook	50 %	50 %	-
Twitter	41,6 %	41,6 %	16,6 %

Fuente: elaboración propia

los medios donde las bodegas conceden más espacio a las noticias responsables socialmente son el blog y la web, seguido de Facebook y Twitter.

### 4.2.2. UBICACIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS

En el caso de la ubicación de la unidad de análisis, resultan muy significativas las diferencias puesto que, según el canal, la noticia aparece en una ubicación distinta. Teniendo en cuenta las opciones de análisis, se entiende más importante que el medio cuente con una pestaña independiente en el caso de Facebook, blogs y la web; mientras que en caso de Twitter, y atendiendo a la retroalimentación, que predominen los tweets y respuestas.

Como se observa en la Tabla 4, Facebook es el canal prioritario utilizado por estas 17 bodegas para hablar de la filantropía y RSC al utilizar una pestaña independiente. En el caso de Twitter también destaca, como se ha mencionado, la retroalimentación con los públicos mediante los tweets y respuestas (Tabla 4).

18 [www.emiliomoro.com/es/fundacion/quienes-somos](http://www.emiliomoro.com/es/fundacion/quienes-somos)

19 <http://luisalegre.com>

**Tabla 4.** Ubicación de la unidad de análisis

FORMATO	PESTAÑA INDEPENDIENTE	SECCIÓN NOTICIAS	OTRA SECCIÓN
Facebook	50 %	16,6 %	33,3 %
Blog	33,3 %	66,6 %	-
Web	29,4 %	17,6 %	53%
FORMATO	TWEETS	TWEETS Y RESPUESTAS	FOTOS Y VÍDEOS
Twitter	25 %	41,6 %	33,3 %

Fuente: elaboración propia

### 4.2.3. ACOMPAÑAMIENTO DE FOTOGRAFÍA

El lenguaje de la fotografía sirve para ser entendido por los seres humanos sin excepción, conformando verdaderas unidades de sentido lógico. En este estudio tomamos la fotografía como una herramienta utilizada en una cultura de masas, cuyo análisis ya se planteó en 2004, cuando se presentó en el Congreso “Teoría y Técnica de los medios audiovisuales” una metodología para el análisis del texto fotográfico (2004), diferenciando entre el carácter subjetivo del investigador frente a la obra fotográfica.

En este sentido, entendemos que la imagen fotográfica refuerza el mensaje respecto a la información que no cuenta con una fotografía, por tanto, la unidad de análisis tendrá mayor impacto, interés y eficacia en la transmisión de su mensaje.

Los resultados muestran que la mayoría de plataformas online de las bodegas se sirven de imágenes para informar sobre las acciones filantrópicas y de RSC en especial la web y Twitter (véase Tabla 5).

**Tabla 5.** Acompañamiento de fotografía

FORMATO	SÍ	NO
Web	64,7 %	35,3 %
Twitter	58,9 %	41,1 %
Facebook	53 %	47 %
Blog	17,6 %	82,4 %

Fuente: elaboración propia

### 4.2.4. APARECE EL TÉRMINO EN EL TÍTULO

El contenido tiene que lograr la suficiente atención en el primer impacto a través de un buen titular. En este sentido, se entiende que incluir el término en el título ayuda a llamar la atención sobre el tema tratado y da al lector una idea más aproximada de lo que va a encontrar en el artículo.

De los tres formatos que pueden contar con un título, llama la atención que en ninguno de ellos se presente el término filantropía o RSC para indicar de qué trata la información que precede o antecede al título.

**Tabla 6.** Aparece el término filantropía o RSC en el título

FORMATO	SÍ FILANTROPÍA	NO FILANTROPÍA	SÍ RSC	NO RSC
Blog	17,6 %	82,4 %	17,6 %	82,4 %
Web	23,6 %	76,4 %	29,4%	70,6%
Facebook	35,2 %	64,8 %	29,4 %	70,6 %

Fuente: elaboración propia

### 4.3. ¿SE CONOCE EL TÉRMINO?

En algunos casos se habla de filantropía y RSE indistintamente, por lo que se entiende que la bodega no tiene claros los conceptos o la definición no se corresponde con ninguno de los dos términos.

Como se aprecia en la Tabla 7, salvo en la web, donde sí se hace una mención correcta de la filantropía, en el resto de formatos (blog y Facebook) las definiciones del término filantropía o RSC no se corresponden con las tomadas como referencia en esta investigación.

**Tabla 7.** Correspondencia con la definición en medios propios

FOR-MATO	SÍ FILAN-TROPÍA	NO FILAN-TROPÍA	SÍ RSC	NO RSC
Web	70,5 %	29,5 %	35,3 %	64,7 %
Blog	11,7 %	88,3 %	23,5 %	76,5 %
Facebook	47 %	53 %	47 %	53 %

Fuente: elaboración propia

### 4.4. MEDIOS PROPIOS VERSUS MEDIOS AJENOS: ¿CUÁL TRANSMITE UNA INFORMACIÓN MÁS CLARA DE LAS ACCIONES RESPONSABLES SOCIALMENTE?

Teniendo en cuenta las variables: aparece en el título y el término se corresponde con la definición, las diferencias entre lo que comunican las bodegas y la información que generan los medios ajenos sobre las mismas son considera-

bles. Mientras que las bodegas no incluyen en los titulares de tres de sus medios los términos filantropía o RSC, los medios de comunicación ajenos sí lo hacen. Respecto a la definición de filantropía, los medios de comunicación ajenos sí aportan una clara explicación del concepto

**Tabla 8.** Correspondencia con la definición en medios ajenos a la bodega

APARECE EN TÍTULO	SÍ FILAN-TROPÍA	NO FILAN-TROPÍA	SÍ RSC	NO RSC
	58,8 %	41,2 %	76,5 %	23,5 %
SE CORRRESPONDE CON LA DEFINICIÓN	Sí filantropía	No filantropía	Sí RSC	No RSC
	82,4 %	17,6 %	41,1 %	58,9 %

Fuente: elaboración propia

filantropía mientras que el de RSC es confuso y en ocasiones se confunde con la filantropía.

## 5. CONCLUSIONES

La información que trasladan las bodegas y cooperativas a través de sus plataformas online sobre las acciones de RSC y filantropía es muy escasa atendiendo, entre otros aspectos, a la dificultad a la hora de encontrar ejemplos claros en Internet y tras el análisis de las 17 acciones. A la carencia informativa se suma el desconocimiento en la mayor parte de los casos de los conceptos filantropía y RSC por parte del sector que, en ocasiones, son confusos pese a que las acciones sí son solidarias.

La inexperiencia acerca de cómo llevar a cabo y realizar la filantropía de una manera eficiente también es palpable en este estudio. Una de los pasos a seguir dentro de una estrategia filantrópica sería definir el objetivo y establecer

que la información no parte de comunicados de prensa del sector vitivinícola sino más bien del interés que ha despertado cierta acción solidaria en los medios de comunicación, en especial, si detrás de la misma ha habido famosos implicados como, por ejemplo, la colaboración de Vicente del Bosque con la bodega Ramirez de Ganuza.

La incorporación de expertos en los procesos de generación y edición de la información en Internet y la participación activa de los públicos de interés es posible gracias a las plataformas 2.0. El impacto de las TIC en el sector vitivinícola se ha convertido en un elemento esencial para la construcción del conocimiento en dicha área. Dada la necesidad de informar sobre lo que se hace en el sector del vino, el nuevo escenario virtual permite promover procesos de aprendizaje profundizando en los aspectos que interesen a los públicos que participan en el diálogo virtual con las bodegas y cooperativas.

Desde el punto de vista de las relaciones públicas 2.0, las bodegas otorgan relevancia a sus actuaciones en materia de responsabilidad social debido al tamaño de la información vinculada que ha aparecido en sus plataformas digitales (blog, web, Facebook y Twitter). Además en muchos casos (50% en Facebook) han ubicado ese contenido en una pestaña independiente y en 3 de los 4 soportes analizados (Web, Twitter y Facebook) la información siempre ha aparecido con imágenes.

La posibilidad de respuesta que facilitan las redes sociales u otros medios sociales de la web 2.0 para la construcción del conocimiento, depende de las estrategias utilizadas en estas redes por parte de los expertos, influencers o individuos en general. En este estudio las bodegas han utilizado diversos canales que fa-

cilitan la interacción con el público. Los datos arrojados por Twitter, un 41,6% de las unidades de análisis de esta red se corresponden con tweets y repuestas, indican que el público ha construido conocimiento en este soporte en relación con los mensajes trasladados por las bodegas en diferentes medios. En la lectura de este dato consideramos que el contenido de las noticias difundidas, acciones solidarias vinculadas con la filantropía, favorecen el establecimiento de una conexión con públicos que tengan valores afines con estas y, por tanto, un escenario favorable de diálogo.

Como hemos confirmado en este trabajo, la filantropía y RSC mueve grandes cantidades de dinero, sobre todo, mediante las donaciones en especie, en efectivo o de un porcentaje de los ingresos en cada unidad vendida para invertirlo en aspectos sociales como la cultura, educación, sanidad, etc. Los motivos que mueven a las bodegas y cooperativas a donar son distintos, en la mayoría de los casos, la motivación es puramente altruista. Queda mucho por apuntalar en materia de RSC y filantropía en un sector que con acciones como las analizadas está dando pasos cortos pero certeros en beneficio de la sociedad.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- AECA (2004). Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresa.
- Breakenridge, D. (2008). PR 2.0: New media, new tools, new audiences. New Jersey: FT Press.
- Bruns, A., y Burgess, J. (2012). Researching news discussion on Twitter. New methodologies. *Journalism Studies*. 13 (5-6), 801-814. DOI: 10.1080/1461670X.2012.664428
- Canals, A. (2003). Gestión del conocimiento. Barcelona: Gestión 2000.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39 -48.
- Ceballo, A. I. (2005). Responsabilidad social: un valor añadido para las empresas, un criterio de discriminación positiva para los consumidores. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53, 65-77.
- Christakis, N. A., y Fowler, J. H. (2010). Conectados. El sorprendente poder de las redes sociales y cómo nos afectan. Madrid: Santillana Ediciones.
- De Castro, M. (2005). La Responsabilidad Social de las Empresas, o un nuevo concepto de empresa. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53, 29-51.
- Doménech, H. (2004). El análisis de la imagen fotográfica. En I Congreso de Teoría y Técnica de los medios audiovisuales: 13, 14 y 15 de octubre de 2004 (pp. 1-12). Castellón: Universidad Jaume I.
- Esparcia, A. C., Torres, M. J. F., y Ostío, E. C. (2016). Fútbol y redes sociales. Análisis de la gestión de Relaciones Públicas 2.0 por los clubes de fútbol. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 22(1), 239-254.
- Fernández, M. (2006). Relaciones Públicas 2.0. *Razón y Palabra*, 52(11).
- Fuentes, R.; Soria, N. (2016). Los eventos solidarios en las empresas vitivinícolas y su asociación activa a la marca. En el IV Congreso Universitario de Comunicación y Eventos: 10, 11 y 12 de marzo de 2016. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Jáuregui, R. (2005). La empresa responsable en la nueva sociedad, *Revista Economistas*, 23, 46-52.

- Kaplan, A.M., y Haenlein, M (2010). M. Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53, 59-68.
- Kliksberg, B. (2005). Responsabilidad Social Empresarial: ¿Moda o demanda social? Fundación Carolina de España, Madrid. Consultado desde <http://www.redunirse.org>
- Korschum, D., y Du, S. (2013). How virtual corporate social responsibility dialogues generate value: A framework and propositions. *Journal of Business Research*, 66, 1494-1504.
- L'Etang, J. (1995). Ethical corporate social responsibility: A framework for managers. *Journal of Business Ethics*, 14(2), 125 - 132.
- Libro Verde de la Unión Europea (2001). Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Libro Verde. Comisión Europea. Consultado el 4 de junio de 2016, desde <http://europa.eu.int/comm/off/green/index-es.htm>
- Lizcano, J.L. (2002). Confianza en los mercados y responsabilidad social corporativa. *Dirección y Progreso*, 184. Agosto.
- Meerman, D. (2011). Las nuevas reglas del marketing. Madrid: Anaya Digital.
- Nieto, M., y Fernández, R. (2004). Responsabilidad Social Corporativa: La Última Innovación en Management. *Universia Business Review*, 1, 28-39.
- Orihuela, J.L. (2008). Internet: la hora de las redes sociales. *Nueva Revista*, 119, 57-62.
- Osorio, M. (2013). Informe RSC: Mercados del Vino y la Distribución, 77 (Informe). Universidad Francisco Vitoria, Madrid. Consultado desde [www.mercadosdelvino.com/wpcontent/uploads/2014/04/O77\\_ESPECIAL\\_RSE.pdf](http://www.mercadosdelvino.com/wpcontent/uploads/2014/04/O77_ESPECIAL_RSE.pdf)
- Parra, D. (2008). De Internet 0 a Web 3.0: un reto epistemológico para la comunidad universitaria. *Anàlisi*, 36, 65-78.
- Pastor, J. (2008, noviembre 23). La unión hace la fuerza. *El País*.
- Saia, D. (2001). Corporate citizenship and corporate philanthropy: Strategic philanthropy is good corporate citizenship. *Journal of Corporate Citizenship*, 1(2), 1- 19.
- Seifert, B., Morris, S. A., y Barkus, B. R. (2003). Comparing big givers and small givers: financial correlates of corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 45(3), 195 - 211.
- Solis, B., y Breakenridge, D. K. (2009). PR 2.0 in a Web 2.0 World: What Is Public Relations 2.0? New Jersey: FT Press Delivers.
- Stieglitz, S., y Dang-Xuan, L. (2012). Social media and political communication: a social media analytics framework. *Social Network Analysis and Mining*, 2, 1-15.
- Wichels, S. (2014). Nuevos desafíos en Relaciones Públicas 2.0: La creciente influencia de las plataformas de online review en Turismo. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 7(4), 197-216.

# OBRA

revista de comunicación

# DIGITAL

Universidad de Vic - Universidad Central de Cataluña  
Universidad del Azuay

# Relaciones públicas y sector inmobiliario. Nuevas estrategias de comunicación digital

*Public relations and the real estate sector. New digital communication strategies*

# 2

ARTÍCULO



## Antonio Raúl Fernández Rincón

Departamento de Información y Documentación  
Universidad de Murcia

Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid. Máster en Comunicación Avanzada por Universidad de Murcia. Profesor asociado en comunicación audiovisual y publicidad de la Universidad de Murcia. Doctorando en Gestión de la información y la Comunicación en las organizaciones.

antonioraul.fernandez@um.es  
ORCID: 0000-0001-7143-2175

## Pedro Antonio Hellín Ortuño

Departamento de Información y Documentación  
Universidad de Murcia

Doctor en Comunicación por la Universidad de Sevilla. Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid. Máster en Comunicación Corporativa (UCM) y Especialista Universitario en Análisis de la Realidad Social por la Universidad de Alicante. Profesor titular de la Facultad de Comunicación y Documentación de la Universidad de Murcia. Forma parte del equipo que elabora el estudio mundial de tendencias para el Instituto Ipsos (Brasil).

phellin@um.es  
ORCID: 0000-0002-1331-5103

Fecha de recepción: 10 de noviembre de 2017 / 14 de marzo de 2018

## Resumen

Este artículo expone los resultados de un análisis efectuado sobre una muestra de herramientas de comunicación que el sector inmobiliario viene desarrollando al albor del desarrollo de las TIC y en el marco de una reconfiguración estratégica de la comunicación institucional. En la irrupción de la gestión de contenidos, la tecnología móvil y las Redes sociales, podríamos entrever no solo un cambio en las estrategias y mecanismos de transmisión del discurso para las marcas, de igual forma, la mediatización de ciertos aspectos relacionados con el consumo inmobiliario, podría estar sustanciando un nuevo paradigma en el lado de la demanda. Pretendemos ofrecer algunas reflexiones que ayuden a entender mejor estas modalidades y contribuyan a guiar su desarrollo práctico.

## PALABRAS CLAVE

Sector inmobiliario, TIC, estrategia, comunicación, digital.

## Abstract

*We present the results of an analysis of a sample of real estate communication tools developed since the rise of ICT, within the framework of strategic reconfiguration of internal communications. With increasing use of content management, mobile technology and social networks, we observed a change in the strategies and mechanisms for brand message transmission. Furthermore, a greater media presence of certain aspects of real estate consumption could give rise to a new demand-side paradigm. We aim to offer some reflections on these new modes of discourse and contribute to understanding their use in practice.*

## KEYWORDS

*Real estate, TIC, strategy, communication, digital.*

## 1. INTRODUCCIÓN

En este estudio hacemos confluír dos fenómenos de alta relevancia social durante las últimas décadas: por una parte la expansión y generalización de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Por otra parte, el mercado de la vivienda; un mercado sacudido especialmente por la crisis financiera internacional y que se ha señalado como causa y efecto de dicha recesión. En el ámbito de la comunicación corporativa y más concretamente en las relaciones públicas, estimamos que resulta apropiado estudiar en qué medida, la irrupción de un nuevo paradigma digital en la comunicación y las relaciones públicas, podría servir de lanzadera para un sector que apenas empieza a resurgir de sus cenizas tras casi una década de profundo letargo. Existe una amplia y profusa investigación acerca de la época de excesos

en el mercado inmobiliario, centrada especialmente en el periodo 1997-2006. Las obras de, entre otros: Juan, (2000); Shiller, (2003); García-Montalvo, (2003); Burriel de Orueta, (2008), Campos Echeverría, (2008); Gramlich, (2008); Abadía, (2009); Serrano-Martínez, et. al. (2016), muestran el auge y declive de un paisaje de esplendor insostenible. Una exuberancia contagiada a gran escala que en el ámbito de la comunicación publicitaria, como mostramos en estudios anteriores (Autor, 1, 2 y 3), se tornó en una euforia desmedida, materializada en una retórica grandilocuente e irracional.

A la burbuja de la vivienda en buena parte de los países industrializados, le sucedió una violenta caída que encontró en la crisis financiera global, a partir de 2008, el detonante para una contracción del sector en torno al 90%. En 2014 el sector inmobiliario español empezó a

crecer en torno al 2%. Según datos del Consejo General del Notariado<sup>1</sup>, 2015 fue el año de la recuperación. El segundo año consecutivo de crecimiento en la demanda, siendo la primera vez desde 2010 que las compraventas de vivienda superan las 400 mil unidades por año. Los precios de la vivienda también confirman la mejora del ciclo. Las cifras del Instituto Nacional de Estadística<sup>2</sup> (INE) muestran una subida interanual de +4,5%.

La crisis trajo un ajuste severo, pero también implantó nuevos modelos de negocio, nuevas estrategias y novedosas formas de interacción con los públicos. La eclosión de las TIC a nivel empresarial y doméstico que ya empezaba a vislumbrarse justo al final del boom inmobiliario, en torno a 2006, ofreció nuevos retos y oportunidades, nuevas formas de llegar a los públicos, con mayores posibilidades para la segmentación y la medición.

La fundamentación teórica y metodológica de este estudio se vertebra en torno a diferentes ejes que además sirven para contextualizar debidamente el análisis posterior: Exponemos la transición hacia nuevos modelos de relación e interacción entre las compañías y sus públicos, la irrupción de técnicas y herramientas de comunicación no intrusiva y cuyos fines están relacionados con la creación de reputación, visibilidad e interés. La disponibilidad de nuevos medios y canales de expresión para las marcas, en su carrera hacia la creación de vínculos de sentido más poderosos con sus públicos y por último, una breve y concisa revisión del estado actual de las Relaciones Públicas en la sociedad digital, donde podrían vislumbrarse retos y oportunidades para la eficacia en la estrategia,

en línea con las cada vez más importantes necesidades de evaluación y medición. Tal y como aparece reconocido en la Declaración de Barcelona y se haya presente de modo significativo en aportaciones metodológicas recientes como el "Communication Management Bridge" de Castillo-Esparcia y Álvarez-Nobell, (2015).

En este artículo, por tanto, tratamos de poner en evidencia nuevos retos y oportunidades para la estrategia en el sector inmobiliario, en un contexto de clara recuperación y relanzamiento. De este modo, centramos nuestro análisis de contenido sobre iniciativas encontradas en Estados Unidos y España, dos mercados en los que tradicionalmente, el sector inmobiliario ha tenido y tiene especial relevancia. Con las limitaciones propias de este formato de comunicación, sentamos las bases de lo que podría constituir un estudio de mayor calado, poniendo de manifiesto algunas líneas de actuación significativas en el ámbito de la comunicación estratégica y las relaciones públicas en el sector. En base a indicadores cuantitativos propios del entorno digital, analizamos algunas acciones que están llevando a cabo empresas del sector en este sentido que podrían estar significando un cambio de paradigma en la comunicación y la estrategia del sector inmobiliario, se organiza en torno a tres grandes áreas de trabajo:

- Gestión de contenidos
- Tecnología móvil
- Redes Sociales

En línea con el pensamiento de Castillo Esparcia (2009), los casos expuestos podrían formar parte de una respuesta más amplia a las nuevas claves que presiden las Relaciones Públicas en la actualidad; el entendimiento mutuo, la confianza y la confluencia entre la organización y sus públicos estratégicos en el ecosistema de digital.

---

1 Consultado el 10 de septiembre de 2016, desde <https://www.notariado.org/>

2 Consultado el 10 de septiembre de 2016, desde <https://www.ine.es/>

## 2. MARCO TEÓRICO

Para la correcta contextualización y entendimiento del fenómeno que pretendemos estudiar, hemos generado una fundamentación teórica que da cuenta de las transformaciones en el ámbito de las relaciones públicas, cuyos efectos podrían afectar al sector inmobiliario. De esta forma, aludimos a la evolución de las políticas centradas en la venta, donde los medios convencionales tenían un papel esencial, hacia la construcción de relaciones con los clientes, a través de la generación de contenidos relevantes para él. La transformación del ecosistema de los medios y la irrupción de las TICS nos sirve además para situar el papel de las Relaciones Públicas en una sociedad en red. En este punto, recogemos el diseño metodológico de Castillo y Álvarez (2015). Un modelo que concede una relevancia de primer nivel a la medición de las acciones en relaciones públicas y que para nosotros configura un elemento de comprensión y valoración esencial.

### 2.1. DE LA VENTA DIRECTA A LAS RELACIONES CON EL CLIENTE

La filosofía gerencial que viene implantándose durante las últimas décadas, basada en la generación de vínculos más cercanos entre las compañías y sus marcas con sus públicos, suele aludirse con la sigla CRM (Customer Relationship Manager). Existe cierta confusión terminológica entre CRM y marketing relacional. En España ambas denominaciones suelen emplearse indistintamente. De igual forma, como CRM también se alude comúnmente a los sistemas informáticos desarrollados para apoyar la gestión de clientes. Al margen de discrepancias terminológicas, para Peppers y Rogers (2016) detrás del CRM -o del marketing relacional- hay una empresa que se vuelca con sus clientes

potenciales o reales y usa la información que extrae de su relación con ellos para obtener ventajas competitivas y ofrecerles productos y servicios más adaptados a sus necesidades, lo que repercute directamente en el potencial de crecimiento y la rentabilidad. Berry (2003) es considerado pionero del marketing relacional al definirlo como aquello que “atrae, mantiene e intensifica las relaciones con los clientes”. Una definición que pronto se mostró insuficiente porque limita las relaciones de la empresa a un solo mercado: el de los clientes.

El potencial del CRM se vio considerablemente ampliado a partir de la irrupción masiva de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), tal y como afirman Payne y Frow (2005) ya que por primera vez se produjo una conexión entre estas y todo potencial que atesoraba el marketing relacional. Una fórmula exitosa para lograr relaciones estables y continuadas con audiencias clave. La orientación al cliente es algo transversal para todas las áreas de la empresa y de ahí que podamos considerarla una filosofía gerencial. A partir de este enfoque y haciendo uso de las TIC, la empresa tiene una visión 360° del cliente (Gil-Lafuente y Luis Bassa, 2011), lo que mejora los procesos y el flujo de comunicación hacia el interior y el exterior de la compañía. En este sentido, las claves de esta forma de actuar están relacionadas con la capacidad de la empresa de detectar y responder a las necesidades y preferencias de los públicos en cada momento (Cabanelas; Cabanelas y Lorenzo, 2007). Uno de los factores que vienen impulsando el desarrollo e implantación de estas técnicas, se encuentra relacionado, sin duda, con la capacidad de medición de las mismas. La clásica preocupación desde los departamentos de Relaciones Públicas de las compañías, por conocer la repercusión de las estrategias implantadas en esta área, sobre los objetivos estratégicos de la compañía y por

tanto en el retorno de la inversión, va mitigándose gracias a la generación de modelos multidimensionales y métricas, capaces de recoger muchas conexiones entre acciones y resultados de la compañía. Herramientas como el Balance Scorecard<sup>3</sup> (Llamas Alonso, et. al. 2005) suponen un importante avance en un contexto en el que las empresas se hayan integradas en una economía en red, lo cual implica que las relaciones e interacciones entre diferentes agentes y variables son muy extensas y complejas. En el ámbito inmobiliario, para Jiménez (2008), se trata de un enfoque apropiado para aliviar el estancamiento de la demanda en el sector por lo que los esfuerzos deben dirigirse a generar fidelidad del cliente y estrechar las relaciones. Guillermo Bermúdez<sup>4</sup>, Director de la Cátedra Inmobiliaria de la UMA, añade que, además de poner el foco en las relaciones a largo plazo, la fidelización y el uso de la tecnología para optimizar la relación con el cliente, el sector inmobiliario debe construir relaciones a otros niveles:

- Con los proveedores permiten actuar en cuestiones como calidad de materiales, diseño o productos financieros.
- A nivel interno: Los empleados deben estar alineados con las políticas y estrategias de la compañía.
- Con instituciones, competidores y entidades laterales para fomentar alianzas estratégicas y generar sinergias que contribuyan a forta-

lecer el sector en términos de credibilidad y solidez.

La construcción de relaciones, por tanto, se situaría como una eficaz combinación de técnicas propias del marketing y las relaciones públicas. Una disciplina que busca el fortalecimiento de los vínculos entre las compañías y sus públicos y que reorienta las políticas estratégicas, en torno a: Consumidor/Cliente; Coste/Beneficio; Conveniencia; Comunicación/Promoción.

## 2.2. DE LOS ANUNCIOS POR PALABRAS A LOS CONTENIDOS DE MARCA

La estrategia de contenidos se engloba en una disciplina más amplia que durante los últimos años viene marcando el devenir de las empresas en el ámbito de la comunicación y las relaciones públicas. El denominado Inbound Marketing agrupa toda una serie de herramientas y técnicas de comunicación de carácter no intrusivo, es decir, no interrumpen al usuario sino que provocan su atención y atraen su interés en entornos digitales.

Este concepto de atracción es precisamente el argumento que Del Santo (2012) emplea para rebautizar el término como Marketing de Atracción. Para el autor, más allá del contenido que alcanza o interrumpe al usuario a través de medios de comunicación tradicionales, el Marketing de atracción 2.0, trabaja para que sea el consumidor el que llegue al producto o servicio, atraído por su interés o calidad. Este modelo se fundamenta en cuatro fases definidas en términos de:

- Creación constante de contenidos de calidad multi-formato y segmentados.
- Optimización en buscadores y redes sociales, para que estos contenidos sean encontrados fácilmente por el usuario.

---

<sup>3</sup> El Balanced Scorecard (BSC / Cuadro de Mando Integral) es un sistema de planificación y gestión estratégica que conecta estrategias y objetivos clave de la compañía, con acciones y resultados a través de cuatro áreas: finanzas, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento. Consultado el 3 de noviembre de 2016, desde <http://balancedscorecard.org>

<sup>4</sup> Sector Inmobiliario (III). Marketing relacional en el sector, ¿es una necesidad prioritaria o una necesidad secundaria? El cacao y los derechos de los pueblos indígenas. (n.d.). Consultado el 3 de julio de 2016, desde <http://www.cliente-misterioso.es>

- Promoción e inversión en medios digitales para construir comunidad de clientes, admiradores y fans que ven a la compañía como experta.
- Conversión de las iniciativas y del interés generado en un retorno de la inversión.

El concepto de gestión de contenidos surgió en la década de los noventa ante la posibilidad de crear sitios web cada vez más complejos que requerían la participación de cada vez más usuarios. Como señala Eitó-Brun (2013), en la actualidad el término se viene usando con un alcance más global que incluye los procesos, recursos e infraestructura que hacen posible el control físico e intelectual de los contenidos digitales internos y externos. Para Castelló (2013) la estrategia de contenidos se centra en atraer clientes potenciales generando confianza y credibilidad y posicionando a la empresa como experta en su sector de actividad. Además, como señala la autora, la generación de contenidos relevantes para nuestros públicos se muestra como una iniciativa de alta rentabilidad porque contribuye a generar diferenciación y visibilidad en un entorno saturado de ofertas similares; ayuda a la compañía a posicionarse como experta en el sector, ayudando a tomar decisiones de compra y establece vínculos de sentido con los públicos más allá de aspectos explícitamente venales (engagement). Supone una motivación extra para potenciales clientes que, gracias al elevado índice de visitas y enlaces a la web, ayudan a mejorar el posicionamiento orgánico en buscadores.

La generación de credibilidad y reputación, también es aludida por Pérez Newman (2015) en referencia directa al sector inmobiliario. Los contenidos de calidad ayudan a los potenciales clientes, según el autor, a tomar las decisiones de compra, venta o alquiler. Además, suponen una herramienta eficaz para los agentes inmo-

biliarios ya que les permite posicionarse de una forma rápida en una determinada zona. La estrategia de contenidos para los agentes debe diseñarse en base a un plan que atienda a fortalezas y debilidades, los medios disponibles, la competencia, el target y el potencial del mercado en la zona. En esta línea, Villasante<sup>5</sup> alude al negocio inmobiliario como una fuente inagotable de contenidos para los agentes inmobiliarios. A partir de las propias demandas y consultas de los clientes, surgen ideas para generar contenidos que resuelvan inquietudes compartidas. Debe tratarse siempre de información práctica, actualizada y a ser posible original. Se trata según el autor de una táctica que a través de la planificación y estructuración, deviene en estrategia de posicionamiento. Una estrategia que ha de contemplar en todo momento aspectos clave como:

- Creación de una guía de estilo para las publicaciones.
- Curación de contenidos para favorecer su perdurabilidad en el tiempo.
- Estudio de tendencias y métricas de buscadores sobre temas específicos, palabras clave, etc.
- Buscar la calidad de los contenidos por encima de la cantidad.
- No solo interesan las noticias sino las implicaciones de estas noticias.
- Mide y evalúa la eficacia y alcance de los contenidos a través de herramientas disponibles online, para conocer los intereses de tus públicos y poder ofrecerles información relevante.

---

<sup>5</sup> Villasante, C. (Entrada blog). No escondas tus conocimientos: marketing de contenidos inmobiliarios. Consultado desde <http://www.inmoblog.com>

La gestión de contenidos trata de cómo las marcas deben modificar su enfoque para mantenerse actualizadas y relevantes. El contenido, en cualquier caso, siempre es bidireccional, es decir, se trata de una conversación que además resulta útil. La capacidad de la compañía para resultar relevante y auténtica en lo social va mucho más allá de las métricas sobre resultados de búsquedas y visitas únicas a la Web, hablamos por tanto de reputación online.

El informe “The future of content marketing”, (An, 2016) de la compañía HubSpot<sup>6</sup>, rebela tendencias sobre qué tipo de contenidos y qué canales vienen obteniendo mayor relevancia recientemente.

**Tabla 1.** Preferencias de contenido (EE.UU, Europa)

Rango	EE.UU.	Europa
1	Videos: 45 %	Noticias: 41 %
2	Social Media post: 43 %	Social Media post: 43 %
3	Noticias: 43 %	Investigación: 31 %
4	Investigación: 31 %	Videos: 45 %
5	Formación online: 31 %	Formación online: 31 %

Fuente: HubSpot Consumer Behavior Survey. 2016 Realización propia

La generación de contenidos relevantes para los públicos, lejos de ser una moda o herramienta coyuntural, obtiene en el contexto actual un sentido pleno en el sector inmobiliario. Dinamiza las relaciones con los públicos, contribuye a la fidelización de clientes y construye reputación para la compañía. Además, contribuye a la optimización de los esfuerzos en comunicación, al emplear medios digitales que

además permiten segmentar los mensajes a base a diferentes públicos y diferentes necesidades.

## 2.3. DE LOS MEDIOS A LAS TIC

Resulta una evidencia hoy que la irrupción y desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación a partir de la primera década del dos mil, han alterado buena parte de los paradigmas sociales y culturales de las sociedades industrializadas. No hay duda del importante rol que las TIC desempeñan en la sociedad contemporánea, ya que, en sí mismas constituyen un tejido transversal que permea todos los ámbitos en la vida de las personas y las instituciones. La era del acceso (Rifkin) se expresa en términos de inmaterialidad –no es necesario tener la información sino poder acceder a ella-, la instantaneidad y la ruptura de barreras espacio-temporales; la interactividad permite una comunicación bidireccional entre productores/autores y consumidores/lectores, llegando incluso a la síntesis en ambos como “lecto-autores”. Por último, las TIC facilitan la automatización de las tareas que, gracias al desarrollo de lenguajes de programación, disminuyen los esfuerzos y facilitan la vida de las personas e instituciones. Cualquier taxonomía de las TIC debe contemplar, al menos, tres órdenes o categorías: las redes (telefonía móvil, banda ancha y otras); los terminales o dispositivos de acceso, (sistemas operativos, navegadores y reproductores de contenidos y otros), y los servicios (el correo electrónico, el e-commerce, las páginas web, blogs, tecnologías virtuales o la e-administración y otros).

La eclosión definitiva de Internet como sistema de comunicaciones y como forma organizativa en la segunda mitad de la década de los noventa, fue una revolución tan solo comparable con la irrupción de la imprenta en occidente. La Galaxia Internet (Castells, 2007) supera en

<sup>6</sup> Empresa norteamericana fundada por Brian Halligan en 2009, creador del concepto “Inbound Marketing”. Consultado el 10 julio de 2016, desde <https://research.hubspot.com>

2016 los 3.200 millones en todo el mundo<sup>7</sup>. En aquel momento y en paralelo al impulso de la Red, asistimos a la irrupción de herramientas y compañías que vienen marcando la cotidianidad de las personas en las sociedades desarrolladas: Google, el comercio electrónico, las sucesivas generaciones de tecnología móvil, hasta llegar a la actual 4G, Wikipedia, Youtube, Facebook, Twitter y el resto de redes sociales. El desarrollo de “nuevas pantallas” Las smartTV, las tablets o los smartphones. Estos últimos, superan desde 2015 en usuarios a los ordenadores portátiles o de sobremesa.

Transcurrida una década tras el advenimiento de este nuevo ecosistema mediático, Internet evoluciona hoy hacia alternativas más abiertas y libres que podrían incluso relevar a la Red a un mero medio de transporte. El impulso de la tecnología móvil y más concretamente, las aplicaciones móviles (apps.) re rebela como un nuevo contexto al incorporar servicios y funcionalidades que la Red en sí misma no ofrece. Además, las apps. Resuelven mejor las necesidades de los usuarios, perfeccionan los procesos de medición y suponen un retorno de la inversión más nítido. “Las apps. constituyen un lenguaje (véanse las experiencias con HTML 5) en el curso de una conversación transmediática” (Scolari, 2009). Esto implica un profundo proceso de transformación del contenido (Aguado y Navarro, 2013) en el que prima más la acción o intervención del usuario y menos la contemplación o simple lectura. Ya sean de carácter nativo, WebApps o híbridas, solo en España y para 2015, 27,7 millones de usuarios activos descargan una media de 3,8 millones

de apps. diarias<sup>8</sup>. Las apps. consumen el 80% del tiempo que los usuarios dedican a operar con el móvil. Las categorías de apps. más demandadas en 2015<sup>9</sup> son las referidas a: personalización 332%; Medios 135%; Productividad y utilidades 125%; Estilos de vida y compras 81%; Viajes y navegación 54%; Deportes 53%; Salud y Ejercicio 52%; Mensajería y Redes sociales 51%; Música y entretenimiento 21% y Juegos -1%.

## 2.4. RELACIONES PÚBLICAS Y SOCIEDAD EN RED

El germen de la introducción de la tecnología digital en las relaciones públicas se encuentra en los años setenta con el uso de los primeros medios de distribución de noticias vía modem a través de los primeros ordenadores personales. Las relaciones públicas plenamente digitalizadas, tal y como las conocemos hoy, encontraron su expansión a partir de la década de los noventa. Internet, a pesar de contar con numerosos frenos por parte de la profesión en sus inicios, pronto no pudieron más que alabar su potencial comunicativo. Hacia 1996, Internet no era una mera herramienta; podía también transformar por completo los procesos de comunicación, cambiando la dinámica interna entre la empresa y su audiencia, (Middleberg, 2001). En línea con Frazon (2011) la aplicación de las tecnologías de la comunicación en relaciones públicas ayuda a que las actividades se realicen de manera más segmentada y a que las capacidades comunicativas mejoren en términos de eficacia. Esto supone un gran avance

---

8 Informe sobre las apps en España: la era appcommerce (2015). Consultado el 3 de octubre de 2016, desde <http://www.theappdate.es/blog/informe-sobre-las-apps-en-espana-2015-la-era-appcommerce/>

9 Las aplicaciones móviles no se desinflan: siete años de crecimiento imparable (2016). Expansión, economía digital. Consultado el 3 de octubre de 2016, desde <http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2016/01/16/5697cd9c22601dce088b461f.html>

---

7 Datos ofrecidos por la “UIT” el organismo especializado de las Naciones Unidas para las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Consultado el 3 de octubre de 2016, desde <http://www.itu.int/es/about/Pages/default.aspx>

sobre uno de los aspectos que tradicionalmente se han mostrado más frágiles en la disciplina: la fiabilidad y el análisis de las estrategias. Gracias a la sociedad en Red, La comunicación corporativa ha evolucionado incorporando una amplia lista de herramientas y medios disponibles que posibilitan el tránsito de una comunicación unidireccional a un monólogo continuado con sus públicos. Este tránsito es definido por Coutinho (2007) en relación a las funciones del departamento de marketing en la era digital. Si la función tradicional de este como “guardián de marca” se juega en la arena de los medios de masas, actualmente las estrategias se juegan en un campo de batalla formado por webs, chats, blogs, videoblogs y redes sociales. Sobre este hecho incide Castillo (2010), al afirmar que la segmentación generada a partir de la aplicación de las tecnologías en las relaciones públicas, permite una relación más personalizada y un mayor control del resultado. Una relación que posibilita resolver situaciones a tiempo real. En un texto posterior, el propio autor señala que:

La digitalización tecnológica ha modificado e integrado los procesos comunicativos en torno a un mundo virtual, intensificando el valor e impacto de la significación de las acciones y mensajes bajo flujos y características fundamentalmente relacionales. (Castillo, 2015: 7).

El modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica, “Communication Management Bridge” (CMB) elaborado por Castillo y Álvarez (2015) parte de una premisa fundamental, según la cual no existe una herramienta, técnica o metodología única para

medir en comunicación estratégica. Es la acción combinada de estas, junto con el convencimiento pleno de que la comunicación desde una perspectiva integradora y holística en las organizaciones, es un fenómeno determinante en la dirección por objetivos, lo que otorga validez y fiabilidad al modelo. En este sentido, la evaluación es una etapa fundamental y de necesaria aplicación en la planificación estratégica que está integrada por tres fases: estratégica, táctica y operativa. El (CMB) propone la evaluación en planificación estratégica, a partir de una matriz integrada por tres fases: estratégica, táctica y operativa (Tabla 2).

Una de las aportaciones más relevantes de este modelo para esta investigación, está relacionada con la importancia que concede a la medición de las acciones en entornos digitales. Una preocupación de ya se encontraba presente en Declaración de Barcelona (Cavaller, 2013). La presencia de las organizaciones en medios sociales es cada vez más intensa y compleja por lo que la disposición de métricas e indicadores, cada vez más avanzados en estos medios, resulta crucial para el desempeño de las actividades, la segmentación de mensajes y el retorno de la inversión. En este sentido, el estudio de Smolak-Lozano (2012) constituye una referencia sobre el papel de las métricas, herramientas e indicadores aplicados al proceso de medición de los efectos en las denominadas relaciones públicas 2.0. Un término acuñado por Solis (2010) que pone en evidencia cómo las relaciones públicas, han cambiado su paradigma de funcionamiento desde la comunicación unidireccional hacia al dialogo con el interlocutor, en un entorno 2.0.

**Tabla 2.** Modelo Communication Management Bridge



Fuente: Fuente: Castillo y Álvarez (2015)

### 3. RESULTADOS

Dentro de los tres ámbitos que hemos considerado como relevantes para expresar un posible cambio de paradigma en la comunicación estratégica del sector inmobiliario: gestión de contenidos, tecnología móvil y Redes Sociales, apuntamos aquí las líneas generales de nuestro análisis. En los apartados: gestión de contenidos y tecnología móvil, por cuestiones de concreción, limitamos los resultados a dos de las compañías más significativas en el ámbito español y estadounidense. El caso de la empresa Idealista.com en España y Zillow en EE.UU. Estimamos que estos resultados, además de expresar la actividad reciente de dos compañías punteras en el sector, también pueden dar muestra de tendencias en la gestión y planificación de la comunicación estratégica del sector inmobiliario a nivel global. El análisis de las iniciativas es predominantemente cualitativo aunque ofrecemos algunos aspectos cuantitativos que ayuden a explicar y contextualizar el estudio.

#### 3.1. LA TECNOLOGÍA MÓVIL (APPS)

Para el apartado de iniciativas en el ámbito de la tecnología móvil del sector inmobiliario, he-

mos seleccionado una muestra de aplicaciones móviles operativas en EE.UU. y España. Para la selección de estos casos hemos seguido un criterio de relevancia en base a los rankings efectuados por las propias plataformas de distribución (AppleStore y GooglePlay). Los datos ofrecidos por ambas fuentes son similares por lo que se han elegido las aplicaciones con mayor índice de descargas y por lo tanto mejor situadas. Elegimos por tanto las apps. mejor situadas en cada país. Ambas se distribuyen de forma gratuita y se encuentran en diversas categorías (Tabla 3).

Aunque las apps no suelen restringir su uso a determinadas zonas geográficas dentro de la plataforma de distribución, indicamos el país de procedencia. Las plataformas de distribución de apps. segmentan su oferta en torno a categorías que facilitan su búsqueda por el usuario. La valoración que indicamos se refiere a una puntuación que realizan las distribuidoras en base a las valoraciones de los usuarios.

##### 3.1.1. IDEALISTA.COM

Desarrollada por la compañía idealista, S.A. ofrece información en Español, Catalán, Inglés, Italiano y Portugués. Permite la búsqueda de viviendas, habitaciones, oficinas, locales o garajes, en España, Italia y Portugal aunque gra-

**Tabla 3.** Principales aplicaciones móviles del sector inmobiliario (España, EE.UU.)

App.	País	Ranking	Categoría	Año	Valoración	Oferta de inmuebles
Idealista	España	12	Productividad	2011	4 ****	España/Italia/Portugal/...
Zillow	EE.UU.	5	Lifestyles	2011	4,5 ****	EE.UU.

Fuente: Realización propia

cias a acuerdos con grupos internacionales, pueden encontrarse resultados de inmuebles en los cinco continentes. Las búsquedas pueden realizarse a partir de filtros introducidos por el usuario o por relación de proximidad a través del geo posicionamiento. Ofrece contacto directo con el vendedor y la posibilidad de incorporar fotografías del inmueble en venta. El usuario puede guardar sus búsquedas. Entre las particularidades que ofrece esta app. es que en los dispositivos táctiles, el usuario puede dibujar en la pantalla la zona de interés del mapa sobre la que quiere realizar las búsquedas. Además, ofrece la posibilidad de buscar por número de teléfono, para anuncios vistos en carteles de las propias viviendas. La app. no exige la creación de una cuenta de usuario para realizar búsquedas. Algo que sí se requiere cuando se desea crear un anuncio para vender o alquilar. Como servicio de valor añadido, idealista app. ofrece a los usuarios un servicio de asesoramiento sobre hipotecas y un simulador de hipotecas y un servicio de asesoría para reunificación de préstamos.

### 3.1.2. ZILLOW

Desarrollada por la compañía Zillow Real Estate y perteneciente a Zillow Group un grupo empresarial que cotiza en NASQUAD. Solo contiene la versión en inglés. Ofrece información sobre diferentes tipos de inmuebles de Estados Unidos. Las búsquedas pueden realizarse a través del geo-localizador del dispositivo, a partir criterios introducidos por el propio usuario o dibujando en la pantalla táctil una zona deter-

minada sobre el mapa. La app. ofrece información de los inmuebles con fotografías o videos y de otros aspectos que tienen que ver con ratios de calidad en centros educativos próximos, servicios, estimaciones de precio de venta y alquiler en la zona, acceso gratuito a información sobre ejecuciones hipotecarias, subastas, propiedades de bancos o datos jurídicos y administrativos de los inmuebles. La programación de notificaciones incluye mensajes cuando aparecen nuevos anuncios, bajen de precio o hayan sido vendidos. El usuario puede ponerse en contacto con un agente inmobiliario de la zona para visitar el inmueble. También tiene acceso a una calculadora financiera que le ofrece una estimación en tiempo real de préstamos personalizados y contactar con un prestamista local que puede pre-aprobar un crédito hipotecario. Este dato se hace público en el perfil del usuario lo que le permite mostrarse a ojos de vendedores como un comprador serio y fiable.

## 3.2. GESTIÓN DE CONTENIDOS

Bajo este epígrafe, efectuamos un análisis de contenido de dos casos significativos en la gestión de contenidos. A partir de los datos obtenidos por el servicio Alexa<sup>10</sup>, obtenemos las dos páginas web con más relevancia en Estados Unidos y España (Tabla 3).

Indicamos (Tabla 1) las posiciones respectivas que ocupan ambas plataformas, según el ran-

<sup>10</sup> Consultado el 12 de diciembre de 2016 desde <http://www.alexa.com>

**Tabla 4.** Webs de contenidos (España, EE.UU.)

Web	Año	País	Global	Nacional	Dirección
Idealista	2000	España	1.836	51	www.idealista.com/news
Zillow	2004	EE.UU.	56	56	www.zillow.com/blog

Fuente: Realización propia

king global y el nacional. Estas posiciones se calculan usando una combinación de la media de visitantes diarios a este sitio y las páginas vistas en este sitio durante los meses de septiembre, octubre y noviembre de 2016. El sitio con la mayor combinación de visitantes y páginas vistas se clasifica como 1. El año se refiere al momento en el que la web empezó a mostrar contenido online<sup>11</sup>.

### 3.2.1. IDEALISTA.COM/NEWS

La compañía publica una sección de la web en la que vierte contenidos agrupados en diferentes secciones y sub secciones: Las secciones principales son: Inmobiliaria, Finanzas, Vacacional y Deco. Dentro de la sección inmobiliaria aparecen subsecciones con noticias del sector y agrupadas en las categorías: vivienda, oficinas, locales, empresas y construcción. Además, en este mismo área se incluye el apartado: Top idealista, donde se muestra un ranking diario de las casas más vistas por los usuarios de la web. De igual forma, se incluyen noticias internacionales relacionadas con el sector y el Blog de idealista, donde se entremezclan noticias o informaciones corporativas, estudios, análisis y opinión. En la sección Finanzas se incluyen noticias de diferentes categorías como: fiscalidad, hipotecas, economía, inversión, emprendedores, hogar, laboral y tecnología. La sección:

Vacacional, integra noticias sobre destinos turísticos, alojamientos, hoteles con encanto, mercado vacacional y un área rural. En Deco, se ofrecen consejos de decoración, tendencias y reportajes sobre casas de ensueño o de famosos. El apartado: Especiales, engloba noticias o reportajes de interés de carácter internacional y que no tienen cabida en otras secciones, suelen ser noticias curiosas o de actualidad. Destaca en esta página el apartado Foro al que se accede previo registro en la web. El foro clasifica los comentarios de usuarios en temáticas que van desde aspectos como la fiscalidad, el alquiler, las hipotecas y otros. La web se complementa además con la sección: Estadísticas, donde se ofrecen estudios propios y ajenos relacionados con el sector inmobiliario. Destaca aquí la publicación del Índice idealista sobre precios de viviendas nuevas y usadas y publicado periódicamente. Todas las publicaciones de la web se encuentran construidas de una forma similar; junto a una fotografía o infografía en todos los casos, relativa al tema tratado, le sigue un titular y el texto de la publicación. Todas las entradas pueden compartirse en Facebook, Twitter o enviarse por correo. También admite comentarios sobre las entradas -previo registro- y un contador con el número de veces que se ha leído el artículo. La página ofrece un ranking de los post más leídos, noticias relacionadas y la posibilidad de que el usuario se integre en una lista de correo para recibir nuevos contenidos en su correo. Una particularidad de esta web y que es síntoma del elevado tráfico

<sup>11</sup> Consultado el 13 de diciembre de 2016, desde <http://web.archive.org>

que posee, es que existe un espacio destinado a publicidad que la compañía comercializa a través del departamento de publicidad.

Desde junio de 2013, idealista.com se encuentra presente en la versión online del diario El País. A través de la sección El País & idealista.com el diario ofrece noticias, reportajes, entrevistas y análisis relacionadas con el sector inmobiliario, el urbanismo o el consumo. Los contenidos son generados por la redacción del propio diario. La sección integra un buscador de inmuebles de: idealista.com, un consultorio gratuito sobre valoración de inmuebles y consejos sobre interiorismo, ahorro energético, diseño y casas singulares.

### **3.2.2. ZILLOW.COM/BLOG**

La publicación de contenidos por parte de la compañía estadounidense Zillow, se integra en una amplia sección de la web corporativa denominada Blog. Esta sección se divide a su vez en tres grandes áreas de contenido: Porchlight; Engineering y Research. La sección Porchlight (luz en el porche), integra contenidos variados como reportajes sobre viviendas de personajes famosos, consejos sobre mejoras para el hogar, estudios sobre tendencias del sector inmobiliario o el consumo, reportajes sobre casas y edificios singulares, artículos escritos en primera persona por usuarios con experiencias alrededor de la vivienda y consejos sobre ahorro, financiación o decoración. Los artículos contienen en torno a 800 palabras y aparecen formados por expertos en diferentes áreas, siempre con un importante despliegue de fotografías, enlaces y referencias. El usuario tiene la opción de compartir estos contenidos en redes sociales y publicar comentarios, previo registro. La web ofrece una columna lateral donde se indica qué contenidos han sido los que más se han compartido y en que red social, además ofrece información de los textos más recientes

y una opción de búsqueda a través de etiquetas (tags).

La sección: Engineering, tiene una configuración similar. Se encuentra dividida en seis subsecciones denominadas: Infraestructure; Mobile; Performance and Testing; Web; Culture & Events y Jobs. Los contenidos que se encuadran en estos apartados tienen una clara influencia tecnológica, Toma una especial relevancia la tecnología móvil y las aplicaciones, los avances informáticos, ferias tecnológicas, software y hardware, web e iniciativas de la compañía en aspectos relacionados con las TIC. Estos artículos contienen en torno a 300 palabras y están escritos por expertos en cada una de las temáticas. El apartado: Engineering, contiene una sub sección que funciona como una nueva web. Esta sección se denomina: Jobs y contiene ofertas de empleo de la compañía, divididas en tres secciones: Current Openings, con oportunidades de empleo activas y clasificadas por departamentos (tecnología, eventos, ventas, administración y otros). El apartado: Locations & Benefits, está destinado a ofrecer información útil para futuros empleados de la compañía, sobre las ciudades en las que se encuentran oficinas del grupo: New York, San Francisco, Seattle, Vancouver, Lincoln, Irvine, Denver o Cincinnati. Se describen minuciosamente las instalaciones de trabajo y los beneficios sociales que ofrecen las diferentes sedes de la compañía; beneficios económicos, seguros médicos, programas de formación, horarios e incluso videos donde se muestran las instalaciones en su interior. Se indican de igual manera los premios que han obtenido los centros de trabajo (Best place to work).

Por último, el apartado: Fun & Culture, refleja a través de una amplia galería de imágenes, acontecimientos y momentos relevantes en la vida de los empleados de la compañía. Una herramienta de comunicación interna que pone

en valor el espíritu y los valores del equipo, el afán de superación y el desarrollo personal y profesional de todas las personas que integran la compañía.

La sección Research, se encuentra subdividida en 6 sub-apartados que ofrecen estudios y análisis externos o internos sobre el sector inmobiliario. En el apartado: Data, la compañía ofrece de forma periódica estudios, análisis y métricas relativas a compra, venta y alquiler de viviendas, precios y comparativas entre regiones y zonas urbanas. Los datos son de dominio público y están dirigidos a investigadores, inversores, consumidores y académicos. EN este sentido, la compañía viene desarrollando desde 2005 una herramienta metodológica denominada Zestimate. Generada para ofrecer estimaciones reales del valor de los inmuebles con el objetivo de ofrecer un punto de referencia comprensivo y fiable de la tendencia del valor de las propiedades, más allá de las fluctuaciones temporales del mercado.

El resto de apartados se compone de contenidos generados por expertos economistas de la compañía que abordan temáticas relacionadas con el alquiler, la accesibilidad a la vivienda, las predicciones sobre el mercado y las tendencias de tipo sociológico y que de algún modo se hayan relacionados con el mercado inmobiliario. En esta sección Research destaca un módulo dentro de la página que facilita al usuario, la descarga de documentos en modo presentación. Se trata de archivos que el usuario puede descargar para consultar en cualquier momento o usarlos con distintos fines. En esta misma área se incluye también un enlace al equipo responsable de los contenidos. Se incluyen aquí fotografías del equipo formado principalmente por economistas y analistas de datos. Al acceder al perfil del autor podemos leer un breve curriculum vitae y el listado de artículos publicados por este.

### 3.3. REDES SOCIALES

Las Redes Sociales (RR.SS.) configuran uno de los principales motores de desarrollo y comunicación del sector inmobiliario. La práctica totalidad de compañías que operan en el sector hacen uso de esta herramienta, ya sea como plataforma para crear notoriedad de marca, aumentar el posicionamiento de su web o crear tráfico hacia los espacios de venta que repercuta en incrementos de facturación. Analizamos en este apartado, la presencia en Redes Sociales (Facebook, Twitter, Youtube, Instagram, Pinterest, Google+ y LinkedIn) de las principales compañías españolas y estadounidenses. Los datos obtenidos sobre seguidores/suscriptores (Tabla 3) ofrecen una muestra de la actividad y aceptación por parte del público para cada territorio a fecha de diciembre de 2016 (Tabla 4).

Los datos obtenidos sobre número de seguidores/suscriptores reflejan una sensible diferencia entre ambos territorios. En este sentido es necesario relativizar las cifras en base al número de habitantes de cada país: 46.468.102 en el caso de España<sup>12</sup> y 325.189.452 en EE.UU<sup>13</sup>. En España la compañía que lidera el uso de RR.SS. es: idealista.com. A modo de ejemplo, la compañía inició su actividad en Twitter en marzo de 2008 y en ese periodo ha generado un total de 24.000 twitts, lo que arroja una media de 8,2 publicaciones al día. La compañía Zillow con un año menos de vida en la cuenta @zillow obtiene una media diaria de 14,7 twitts.

En referencia al uso que hacen las compañías de las RR.SS., existe una cierta homogeneidad ya que ambas hacen uso de sus cuentas para

---

12 Censo de población a 1/07/2016. Consultado el 23 de noviembre de 2016, desde <http://www.ine.es>.

13 Censo de población a 25/12/2016. Consultado el 25 de diciembre de 2016, desde <http://www.census.gov>

**Tabla 4.** Redes Sociales y empresas inmobiliarias (España, EE.UU.)

	Facebook Seguidores	Twitter Seguidores	Youtube Seguidores	instagram Seguidores	Pinterest Seguidores	Google+ Seguidores	Linkedin Seguidores
Idealista	850.515	56.700	810	12.700	468	-	14.850
Zillow	1.490.922	351.000	19.110	152.000	69.189	55.659	44.145

Fuente: Realización propia

volcar contenidos informativos, didácticos o de entretenimiento. En ambos casos, las publicaciones más comunes se refieren a:

- Viviendas singulares.
- Ideas de decoración (Imagen 2).
- Noticias sobre arquitectura.
- Noticias sobre celebridades.
- Noticias de interés general (cultura, ocio, sociedad).
- Consejos para vendedores y compradores.
- Aspectos legales del sector inmobiliario.
- Venta de viviendas.

En cuanto al uso puramente comercial de las cuentas, en ambos casos se aprecia cierta reticencia. Las dos compañías ofrecen la posibilidad de insertar anuncios de particulares que aparecen como enlaces a las webs corporativas. En el caso de Zillow, el perfil comercial está más definido que en la compañía española. Las publicaciones referidas a ventas son más comunes, aunque aparecen redactadas de una forma menos directa o comercial, se presentan como una especie de juego para el usuario, a modo de: ¿Qué aspecto prefieres? (Imagen 1). El usuario al hacer clic en la publicación, accede directamente al producto en la web de la compañía. En Youtube, Zillow también ofrece un perfil más comercial, ofreciendo un reducido



**Imagen 1.** Fuente: <https://www.facebook.com/Zillow/>



**Imagen 2.** Fuente: <https://www.facebook.com/idealista>

porcentaje de videos de viviendas particulares, junto a contenidos de tipo más generalistas.

## 7. CONCLUSIONES

A raíz del estudio realizado podríamos inferir algunos de los movimientos y tendencias en la comunicación del sector inmobiliario. Estas conclusiones no deberían entenderse en ningún momento como respuestas finales y plenas en torno al mercado inmobiliario. En base a la muestra analizada y a las limitaciones propias de este formato de comunicación, las ideas que aquí se presentan a modo de discusión, deberían sentar las bases de una investigación de mayor calado que además reafirme la pertinencia y utilidad de un estudio así.

En el mercado inmobiliario, las TIC reinician las relaciones con los públicos desde la cercanía y la creación de valor. La comunicación regresa al sector para ser más personal, más cercana, más pegada a los intereses de los públicos. El contenido es el rey, la retórica vacía, las frases grandilocuentes y las grandes promesas incumplidas, dan paso a la interacción, la utilidad y la conversación. No se trata ya de decirle al público lo que quiere escuchar sino lo que necesita escuchar. El "blog" viene configurándose como soporte más idóneo para suscitar interés y generar vínculos estables. Las páginas web, entendidas hace una década como plataformas meramente centradas en la marca, gracias a los avances y expansión de la tecnología móvil, se centran en dos objetivos primordiales: el perfeccionamiento de las búsquedas de inmuebles y la creación de valor a través de contenidos relevantes para los potenciales compradores. En este sentido, las métricas y herramientas dedicadas a la medición de impacto en este ámbito, favorecen la evaluación y análisis de repercusión. La compañía puede

obtener datos sobre aquello que más interesa, a quién y en qué momento.

Las Redes Sociales ofrecen inmediatez, constancia y entretenimiento. Trabajan la cercanía al público, acompañándole en el día a día. A veces con un perfil más comercial -como es el caso de la compañía estadounidense analizada- y casi siempre con un perfil más lúdico e informativo. Facebook aparece como la plataforma con más protagonismo porque amplía las posibilidades de interacción con formatos más heterogéneos. Youtube se presenta como el gran reto fuera de Estados Unidos, con la incorporación de formatos de video, bien con objetivos comerciales o puramente informativos. La medición en Redes sociales también está experimentando importantes avances en los últimos años, más allá de los datos sobre seguidores, la actuación de la compañía puede ser medida en términos más concretos que además posibilitan el trabajo de segmentación de los mensajes.

Las Relaciones Públicas pueden ofrecer al sector inmobiliario, importantes retos y oportunidades para la estrategia de comunicación. La medición y evaluación de las acciones, se muestra especialmente relevante en un contexto donde el camino emprendido hacia una comunicación más relacional, más centrada en la interacción y las metodologías que ayudan a evaluar el retorno de la inversión, sirven para saber cómo agregar valor para las marcas en la sociedad conectada.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Abadía, L. (2009). *La crisis ninja y otros misterios de la economía actual*. Madrid: Espasa Calpe.
- Aguado, J. M., y Navarro, H. (2013). Comunicación móvil, ecosistema digital e industrias culturales. En: Aguado, J. M; Feijóo, C.; Martínez, I. (Coords.). *La comunicación móvil*. Barcelona: Gedisa.
- An, M. (2106). *The Future of Content Marketing: How People Are Changing the Way They Read, Interact, and Engage With Content*. Consultado el 23 de agosto de 2016, desde <https://research.hubspot.com/reports/the-future-of-content-marketing>
- Burriel de Orueta, E. (2008). La década prodigiosa del urbanismo español (1997-2006). *Scripta Nova*, 12 (270). Consultado el 3 julio 2016 desde [http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-270/sn-270-64.htm#\\_edn6](http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-270/sn-270-64.htm#_edn6).
- Cabanelas J.; Cabanelas P. y Lorenzo J. (2007): La gestión de las relaciones con los clientes como característica de la alta rentabilidad empresarial. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (3), 133-148.
- Campos-Echeverría, J. L. (2008). *La burbuja inmobiliaria española*. Barcelona: Marcial Pons.
- Castelló, A. (2013). La estrategia de medios sociales, el Inbound Marketing y la estrategia de contenidos: sociales, el Inbound Marketing y la estrategia de contenidos. En I Congreso Internacional de Comunicación y Sociedad Digital: 18 y 19 de abril de 2013 (online).
- Castillo-Esparcia, A. (2009). *Relaciones publicas. Teoría e historia*. Barcelona: UOC.
- Castillo-Esparcia, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas. Instituto de investigación en relaciones públicas (IIRP)*.
- Castillo, A. y Álvarez, A. (2015). *Evaluación en comunicación estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Cavaller, V. (2013). El análisis de las audiencias de la visibilidad en el entorno digital. En Cavaller, V., Vila, A., Ollé, C. y Roca, M. (Coords.), *Análisis de audiencias y estrategias de visibilidad* (p. 7-33). Barcelona: Editorial UOC.
- Coutinho, M. (2007). Marketing e Comunidades digitais: do discurso ao diálogo. *Revista da ESPM*, 4 (2), 28-39.

- Del Santo, Ó. y Álvarez, D. (2012). Marketing de atracción 2.0. Consultado el 5 agosto de 2016 desde <http://www.bubok.es/libros/211428/Marketing-de-Atracción-20>
- Eíto-Brun, R. (2013). Gestión de contenidos. Barcelona: Editorial UOC.
- Frazon, C. (2011). Relações publicas na era dos megafones digitais. En De Farías, L. A. (Coord.), Relações públicas estratégicas (p. 263-285). Sao Paulo.
- García-Montalvo, J. (2003). La vivienda en España: desgravaciones, burbujas y otras historias. Perspectivas del sistema financiero, 78, 1-43.
- Gil-Lafuente, A. y Luis-Bassa, C. (2011). La innovación centrada en el cliente utilizando el modelo de inferencias en una estrategia crm. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 17 (2), 015 - 032.
- Gramlich, E. (2008). Auge y quiebras: el caso de las hipotecas subprime. Boletín del Cemla, 54 (1), 6.
- Jiménez, R. (2008, noviembre 10). Estrategias de Marketing Relacional para el sector inmobiliario. [Entrada blog]. Consultado desde <http://rafael-jimenez.blogspot.com.es>
- Juan, J. (seud.) (2000). Nada es gratis. Barcelona: Destino.
- Llamas, M. R., Jiménez, A. I., Martínez, P y Dawson, J. (2006). Medición de resultados en la estrategia CRM. Hacia un modelo holístico. Boletín económico del ICE, 2887, 35-54.
- Middleberg, D. (2001). Relaciones públicas en un mundo interconectado. Bilbao: Deusto.
- Payne, A. y Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. Journal Of Marketing, 69 (4), 167-176.
- Peppers, D. y Rogers M. (2016). Managing customer relationships (3rd). A strategic framework. New Jersey: Wiley.
- Rifkin, J. (2000). La era del acceso: la revolución de la nueva economía. Barcelona: Paidós.
- Pérez-Newman, C. (2015). 5 Claves del Marketing Inmobiliario. Consultado el 1 de julio de 2016 desde: <http://www.tupuedesvendermas.com/marketing-inmobiliario/>
- Serrano-Martínez, J. M., García-Marín, R. y Lagar-Timón, D. (2016). Housing, population and region in Spain: a currently saturated property market with marked regional differences. The Geographical Journal. doi:10.1111/geoj.12187
- Schiller, R. (2003). Exuberancia irracional. Madrid: Turner.
- Scolari, C. A.; Aguado, J. M. y Feijóo. C. (2013). Una ecología del medio

móvil: contenidos y aplicaciones. En: Aguado, J.M; Feijóo. C.; Martínez, I.(Coords.), La comunicación móvil. Barcelona: Gedisa.

Smolak-Lozano, E. (2012). El papel de la medición en la evaluación de las campañas de Relaciones Públicas 2.0. Métricas, herramientas e indicadores aplicados al proceso de medición de los efectos de RR.PP 2.0. En IV Congreso Internacional Latina de Comunicación Social: 4, 5 y 7 de diciembre de 2012. (La Laguna) Tenerife: Universidad de La Laguna.

Solis, B. (2010). PR 2.0 in a Web 2.0 world: what is public relations 2.0. FTPress Delivers: New Jersey.

# OBRA

revista de comunicación

# DIGITAL

Universidad de Vic - Universidad Central de Cataluña  
Universidad del Azuay

# O papel das redes sociais na relação com os públicos internos das organizações

*The role of social networks in relation to internal communications*

# 3

ARTÍCULO



## Teresa Ruão

Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade  
Universidade do Minho

Investigadora do Centro de Estudos em Comunicação e Sociedade, desde a fundação 2001. Doutorada em Ciências da Comunicação pela Universidade do Minho, 2008. Vice-Presidente e Presidente do Conselho Pedagógico do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho, desde 2010. Leciona e investiga nas áreas de Comunicação Organizacional e Estratégica, Marcas e Relações Públicas.

truao@ics.uminho.pt  
ORCID: 0000-0002-9723-8044

## Ana Isabel Lopes

Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade / Marketing Department  
Universidade do Minho / Antwerpen Universiteit

Doutoranda em Economia Aplicada na Universidade de Antuérpia (Bélgica), no Departamento de Marketing. Atualmente estuda a influência das comentários online no comportamento do consumidor. Participou como investigadora na área da Comunicação Organizacional no Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, na Universidade do Minho, onde estudou a comunicação interna no ambiente da gestão de projetos de Engenharia.

truao@ics.uminho.pt  
ORCID: 0000-0002-9723-8044

Fecha de recepción: 30 de noviembre de 2017 / 14 de marzo de 2018

## Resumo

Este artigo reflete sobre a introdução de redes sociais na comunicação interna das organizações, centrando-se na análise da sua utilidade para a interação formal e desempenho de tarefas. Foi estudada uma empresa multinacional que criou uma rede social interna e que se depara com resistências na sua adoção. Foram analisadas as respostas ao inquérito anual distribuído aos colaboradores e dados primários recolhidos via observação direta. O objetivo da análise foi perceber o grau de penetração da rede social na organização, descobrir a sua importância percebida e identificar os fatores que influenciaram a sua implementação. Desenvolveram-se algumas orientações sobre o processo de mudança organizacional implicado.

## PALAVRAS-CHAVE

Comunicação interna, redes sociais, comunicação vertical, comunicação horizontal, mudança organizacional.

## Abstract

*We consider the introduction of social networks in internal communications, analysing their use for formal interaction and task performance. This is a case study of a multinational company that created an internal social network and is facing resistance to adoption. We analysed responses to the annual staff survey and primary data collected through direct observation. The goal of the analysis was to understand the degree of social network penetration in the organisation, to gauge its per-*

*ceived importance and to identify factors influencing implementation. We have proposed some guidelines on managing organisational change processes.*

## KEYWORDS

*Internal Communication, social network, vertical communication, horizontal communication, organizational change.*

## Resumen

Este artículo se refleja en la introducción de redes sociales en la comunicación interna de las organizaciones, centrándose en el análisis de su utilidad para la interacción formal y el desempeño de las tareas. Se realizó el estudio de una empresa multinacional que creó una red social interna y que se enfrenta a resistencias en su adopción. Se analizaron las respuestas a la encuesta anual distribuida a los colaboradores y los datos primarios recogidos vía observación directa. El objetivo del análisis fue percibir el grado de penetración de la red social en la organización, descubrir su importancia e identificar los factores que influenciaron su implementación. Se han desarrollado algunas notas sobre el proceso de cambio organizacional implicado.

## PALABRAS CLAVE:

Comunicación interna, redes sociales, comunicación vertical, comunicación horizontal, cambio organizacional.

---

## 1. INTRODUÇÃO

O uso das redes sociais como meio de comunicação das organizações é já um tema amplamente estudado e fortemente sedimentado nas práticas de empresas e instituições. É, pois, possível encontrar estudos sobre o impacto

das redes sociais na reputação das empresas e suas marcas, na gestão de crises ou no estabelecimento de relações duradouras com os públicos. Contudo, o seu uso no ambiente interno constitui um tema menos explorado, sobretudo se estivermos a falar do seu papel na execução do trabalho organizacional. Nes-

te contexto, desenvolvemos um estudo sobre a importância das redes sociais na gestão da relação com os públicos internos em contextos formais e de desempenho de tarefas, a partir da perspectiva da Comunicação Organizacional (Corman, 2006).

O estudo assentou numa dupla linha de investigação: a análise dos fluxos de comunicação verticais (ou seja, entre a direção da empresa e os seus colaboradores) e dos fluxos horizontais (ou entre os próprios colaboradores). A partir da literatura sobre a comunicação vertical, entendemos as redes sociais como mecanismos capazes de gerar uma 'real interação' entre níveis hierárquicos, esbatendo as estruturas organizacionais. Já olhando para a perspectiva da comunicação horizontal, entre pares e para a execução do trabalho, consideramos que as redes sociais podem desempenhar também um papel muito significativo, fornecendo ferramentas de comunicação que facilitam as interações entre colaboradores, particularmente relevantes em contexto de equipas virtuais e multiculturais.

Toda a análise é feita a partir do estudo de caso de uma empresa multinacional, com fábrica em Portugal, que criou uma rede social interna para uso dos colaboradores e que se depara com resistências na adoção dessa tecnologia. Este estudo centrar-se-á na análise da população da referida unidade de produção, através do exame de dados secundários (recolhido no inquérito anual aplicado pela empresa aos colaboradores) e de dados primários (recolhidos via observação direta num dos departamentos da fábrica). O objetivo da análise destes dados será avaliar o grau de penetração da rede social na organização, a sua importância percebida

e os fatores que influenciaram a sua implementação.

Face aos resultados do estudo, refletiremos ainda sobre o processo de mudança subjacente à adoção das redes sociais na Comunicação Interna. Neste contexto, discutiremos algumas das estratégias defendidas por Kotter (1996), sobre como usar diferentes meios para comunicar a mudança e envolver os públicos internos na construção da solução.

## 2. AS REDES SOCIAIS NA COMUNICAÇÃO INTERNA

Segundo a perspectiva da comunicação interna integrada, apresentada por Kalla (2005, p. 304), este campo agrega "toda a comunicação formal e informal que acontece internamente a todos os níveis de uma organização"<sup>1</sup>. E seguindo esta visão, entendemos as redes sociais como importantes ferramentas de comunicação interna já que permitem atuar nos diferentes fluxos de comunicação, independentemente da sua direção, esbatendo hierarquias, divisões departamentais ou separações geográficas. Estas vantagens do uso das redes sociais aplicadas à comunicação interna têm de resto, sido estudadas sob diferentes perspetivas, através de estudos empíricos que discutem se a sua aplicação representa uma melhoria efetiva da comunicação, para resolver alguns problemas operacionais como, por exemplo, o uso excessivo do email (Esteves, 2008; Wijngaard, Wensveen, Basten, & de Vries, 2016).

Este último problema tem sido analisado, por exemplo, no campo da engenharia da Gestão

---

<sup>1</sup> Traduzido pelas autoras a partir do original.

de Projetos<sup>2</sup>, que vem procurando desenvolver sistemas de troca de informação eficientes e simplificados no seio dos grupos de trabalho internos. Neste campo, emergiu então uma orientação voltada para as redes sociais designada de social project management (SPM; Silvius, 2016). O SPM é simultaneamente um novo desafio e uma oportunidade para o ambiente interno dos projetos. Com o objetivo de melhorar a comunicação, este propõe o uso das redes sociais para a troca de informações em tempo real, apoiar o trabalho interativo e incremental, melhorar a eficiência do projeto, simplificar o trabalho remoto, facilitar a criação de marcas pessoais e estimular discussões relacionadas ao conteúdo (Sponselee, 2016). E este tipo de ambiente parece ser muito profícuo para os projetos, no contexto dos quais a quantidade e complexidade das interações e da troca de informações acaba por propiciar erros e falhas que acabam, em última instância, por ter impacto nas organizações.

Na verdade, os projetos são pequenas organizações temporárias que existem dentro de uma 'organização mãe'. Neste contexto, cada vez mais se reconhece a utilidade de criar ambientes virtuais onde as equipas, geograficamente dispersas, se possam encontrar, replicando, na medida do possível, um ambiente de proximidade geralmente característico da comunicação face-a-face (Gilteneane, 2016).

Inspirados nesta literatura, procuramos aprofundar o conhecimento sobre o funcionamento e a implementação das redes sociais na comunicação formal interna das organizações.

---

2 A Gestão de Projetos constitui um ramo da Gestão e dos Estudos das Organizações (Söderlund, 2011) que estuda os projetos enquanto grupos organizacionais temporários, nos quais os recursos humanos, materiais e financeiros são organizados e geridos de forma inovadora para criar um produto, serviço ou resultado únicos (PMI, 2013).

A revisão de literatura será apresentada nos próximos pontos.

## 2.1 O FUNCIONAMENTO DAS REDES SOCIAIS INTERNAS

A tecnologia transformou de modo profundo a dinâmica entre as empresas e os seus colaboradores, cuja relação é hoje mais móvel, mais ousada e mais acessível (Argenti, 2006). Segundo Sophia van Zyl (2009, p. 907), "as redes sociais, que incorporam as tecnologias Web 2.0, têm a capacidade de expandir os contactos sociais, acelerar os processos de negócios, melhorar as relações com os clientes, recrutar pessoal de alto calibre e melhorar a moral, a motivação e a satisfação dos colaboradores no trabalho"<sup>3</sup>. Ou seja, trata-se de mecanismos de comunicação e relação que parecem compreender inúmeras vantagens para as organizações contemporâneas. Ainda que a autora lembre também as desvantagens que podem ser associadas ao uso das redes sociais por parte dos públicos internos. E, de forma a apresentar de modo claro este cenário, Zyl (2009) explica o impacto percebido do *Social Networking 2.0* nas organizações enumerando 'pontos positivos' e 'pontos negativos' (ver tabela 1):

Esta tabela dá, pois, algumas pistas sobre a abordagem a ser adotada, especialmente quanto ao tipo de conteúdo, na gestão das mídias sociais numa organização. As mensagens devem, assim, procurar mitigar os aspetos negativos e reforçar as percepções positivas, de forma a promover a aceitação do seu uso.

Além do mais, é necessário olhar estas plataformas de uma perspetiva mais ampla, alargando o leque de redes sociais que são habitualmente consideradas (Facebook, LinkedIn,

---

3 Traduzido pelas autoras a partir do original.

**Tabela 1.** O impacto do Social Networking 2.0 nas organizações

Pontos positivos	Pontos negativos
Informações de contacto atualizadas, vinculadas a perfis criados pelo usuário	Potencial fonte de informação que pode ser usada em ataques de engenharia social
Identificação de especialistas, oportunidades e potenciais parceiros comerciais	<i>Spammers</i> e <i>virus-writers</i> podem configurar perfis falsos
Maior produtividade e eficiência no fluxo de trabalho	Diminuição da produtividade, porque os colaboradores passam muito tempo na rede e a publicar entradas em blogues e <i>Wikis</i>
Maior motivação dos colaboradores e sentido de comunidade, através da criação de uma reputação digital	Conteúdo gerado pelo usuário pode não ser fiável
Retenção de conhecimento organizacional e experiências, armazenados num formato totalmente pesquisável	Potencial perda de informação confidencial ou sensível
Utilização mais eficaz, adequada e eficiente das tecnologias de comunicação mediadas por computador	Desperdício de recursos, no que diz respeito à largura de banda, servidor e utilização da rede
A capacidade de influenciar a perceção da organização e/ou marcas através da melhoria das relações com o cliente, marketing viral e inovação	Danos na reputação organizacional, quer através de atos intencionais de vandalismo e desinformação, quer através de atos ou omissões negligentes

Fonte: Sophia van Zyl, etc. 2009, p. 915<sup>4</sup>

Twitter, etc.), de forma a serem integradas outras ferramentas sociais como, por exemplo, o Asana<sup>5</sup> ou o Slack<sup>6</sup>. Estas ferramentas são especificamente indicadas para transpor a gestão do trabalho para o ambiente virtual, permitindo atribuir tarefas, trocar mensagens ou criar alertas e calendários, através do uso de uma única aplicação. De resto, o desenvolvimento destas plataformas mostra como o uso de redes sociais para as práticas de trabalho tem vindo a ganhar impacto na comunicação

interna, nos processos de trabalho e nas relações interpessoais dentro das organizações.

De facto, as redes parecem ser úteis não só na operacionalização de tarefas, mas também na criação de um sentido de comunidade. Postmes, Tanis e Wit (2001) refletem, por exemplo, sobre a importância dos diferentes fluxos de comunicação na construção da identidade de uma organização e na criação de compromisso e alinhamento dos públicos internos com essa identidade. Os autores afirmam que a comunicação é um importante fator para a criação de sentimento de pertença, sendo, neste caso, de grande relevância o fluxo vertical. Segundo Postmes et al. (2001, p. 231), “os colaboradores estão mais fortemente empenhados se obtiveram informações adequadas para desempen-

4 Traduzido pelas autoras a partir do original.

5 A ferramenta pode ser descarregada em <https://asana.com/>.

6 A ferramenta pode ser descarregada em <https://slack.com/>.

har as suas tarefas e se essas informações lhes forem apresentadas através de canais burocráticos formais e não informalmente<sup>7</sup>. E, neste quadro, as tecnologias 2.0 podem ser fonte de alinhamento identitário.

As redes sociais podem de facto assumir, contrariamente ao que é comumente entendido, um papel importante enquanto canal oficial para a comunicação interna das organizações. Uma ideia também explorada por Sievert e Nelke (2012) que advogam a utilidade das redes sociais na criação de liderança. Os autores consideram que a implementação do uso de redes sociais no ambiente interno das organizações carece de incentivos por parte da liderança da empresa, mas defendem também que, por outro lado, a liderança pode tirar partido destas redes para facilitar as dinâmicas internas de comunicação. Assim, as redes sociais não podem ser olhadas apenas como ferramentas técnicas ou de entretenimento, mas devem também ser entendidas numa perspetiva formal, de coordenação de tarefas, de construção de identidade e de reforço de liderança (Sievert & Nelke, 2012).

As vantagens do uso deste tipo de ferramentas são, ainda, aprofundadas no relatório do McKinsey Global Institute<sup>8</sup> (Chui et al., 2012), cujos dados demonstram a relação entre o uso de tecnologias sociais nas empresas e o aumento da produtividade. Ou seja, o relatório advoga uma influência positiva das redes no desempenho organizacional (ver figura 1).

Os dados deste relatório, sobre o impacto da tecnologia na economia, têm por base entrevistas realizadas a utilizadores, executivos, fornecedores de ferramentas sociais e outros

especialistas, assim como dados de um questionário sobre a utilização de tecnologias sociais aplicado aos fornecedores deste tipo de plataformas. Neste gráfico, Chui et al. (2012) demonstram que o uso de tecnologias sociais pode aumentar a produtividade das empresas entre 20% e 25%, na medida em que melhoram a comunicação e a colaboração entre equipas. Esta relação, até então manifesta mas não quantificada, suporta-se num estudo do tempo usado pelos colaboradores para executar determinada tarefa recorrendo às funcionalidades das redes sociais, ao longo uma semana, como forma de calcular o aumento da produtividade. Para isso foram consideradas as tarefas de (1) ler e responder a emails, (2) pesquisar e obter informação, (3) comunicar e colaborar internamente e (4) tarefas específicas da função.

Não obstante esta orientação da literatura sobre os benefícios das redes sociais no desempenho organizacional, há referências claras às dificuldades da sua implementação. E esse será o assunto a tratar no próximo ponto.

## 2.2 A IMPLEMENTAÇÃO DAS REDES SOCIAIS INTERNAS

A aplicação das redes sociais na Comunicação Interna parece, pois, poder trazer melhorias organizacionais relevantes – em termos de qualidade<sup>9</sup>, eficiência<sup>10</sup> e eficácia<sup>11</sup> comunicativas. Contudo, como advogam Vries e De Diana (2005), é essencial que a sua implementação seja estrategicamente preparada. Segundos

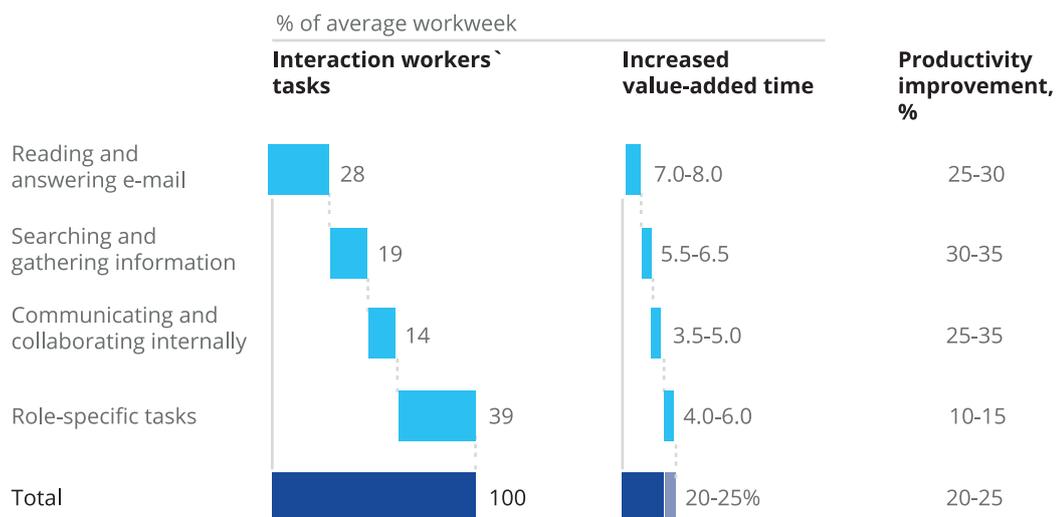
7 Traduzido pelas autoras a partir do original.

8 Empresa americana líder mundial no mercado da consultoria empresarial.

9 Referimo-nos à orientação da comunicação interna para as necessidades dos colaboradores e para o cumprimento da missão organizacional.

10 Referimo-nos à relação entre os fluxos e ferramentas de comunicação usados e os objetivos definidos para a sua utilização.

11 Referimo-nos à relação entre as intenções comunicativas do emissor e a interpretação que o recetor atribui à mensagem



Source: International Data Corporation (IDC); McKinsey Global Institute analysis

**Figura 1.** Relação entre o aumento da produtividade e o uso de redes sociais. Fonte: Chui et al., 2012, p.47

estes autores, quando se pretende implementar um *networked organizational communication (NOC)*, é necessário atender a três aspectos fundamentais: o contexto no qual a comunicação ocorre, os meios de comunicação usados e os participantes.

No que diz respeito ao contexto, Vries e De Diana (2005) consideram que se devem relevar fatores como a estratégia, os objetivos, a cultura ou a dimensão da empresa, assim como outros elementos externos que influenciam ou podem vir a influenciar a empresa, tais como públicos externos, desenvolvimentos tecnológicos ou a concorrência. Quanto aos meios pelos quais a comunicação ocorre, os autores atendem à avaliação da sua qualidade (em termos de funcionalidade, usabilidade, eficiência, fiabilidade, entre outros) e da comunicatividade (que inclui a presença e sincronia entre meios). Por fim, para implementar uma NOC é ainda importante atender ao ponto de vista dos participantes, ou seja dos utilizadores, considerando fatores demográficos (gênero, idade e acesso à rede),

sociográficos (massa crítica, construção social e papéis organizacionais), psicográficos (inovação, identificação organizacional, competências humanas, entre outros) e de percepção (usabilidade percebida e gratificações). Estes fatores parecem, pois, ter grande influência na aptidão para a adoção de novas tecnologias e dos ritmos impostos por esta nova forma de comunicar. Pelo que ao implementar um NOC é importante criar um plano de ação que considere todos estes fatores de forma a promover a sua adoção.

A mudança organizacional - por natureza complexa, pois tem consequências na forma como as pessoas trabalham, e disruptiva da forma anterior de pensar - exige a definição prévia de estratégias para a sua condução. Observando a complexidade inerente à adoção de uma NOC, torna-se claro que a gestão dessa mudança é um processo exigente e que deve ser ancorada numa comunicação eficiente. Acerca disto, Barrett (2002, p. 219) afirma que "o que algumas empresas ainda não percebem, no entanto, é

que sem comunicação efetiva com os funcionários, a mudança é impossível e a gestão da mudança falha<sup>12</sup>, defendendo assim a necessidade de comunicar convenientemente a mudança aos públicos internos. E Frahm e Brown (2007) dão mais uma pista sobre como lidar com a mudança. Os autores acreditam que o termo 'mudança' tem uma má conotação e que o uso desta palavra deve ser evitado para combater a incerteza e resistência. Afirmam ainda que expressões como 'melhoria contínua' têm melhor aceitação, especialmente em contextos de produção, uma vez que está relacionada com procedimentos de qualidade.

Mas, apesar das preocupações internas com a implementação da mudança, a verdade é que esta falha frequentemente nas organizações. Apontando para essa realidade, Kitchen e Daly (2002, p. 49) afirmam que "a mudança não é apenas sobre como as pessoas agem, mas também sobre como elas pensam"<sup>13</sup>. Daí a importância de gerir a comunicação interna, com particular cuidado, em situações de mudança nas organizações, porque os riscos de falha ou crise são reais.

"Embora a Internet permita às empresas apresentarem os seus pontos de vista diretamente aos seus constituintes, o controlo da disseminação da informação perde-se (Ihator, 2001). A mensagem dirigida aos empregados por parte da gestão sénior, por exemplo, pode chegar a múltiplos constituintes que não era suposto receberem a mesma" (Argenti, 2006, p. 359).

Importa, assim, refletir sobre o processo de mudança necessário para a adoção das tecnologias 2.0 em contexto de trabalho. Para isso,

discutiremos algumas das estratégias defendidas por Kotter (1996), sobre como usar diferentes meios para comunicar a mudança e envolver os públicos internos na construção da solução. No seu livro *Leading Change*, Kotter (1996)<sup>14</sup> apresenta as razões pelas quais as empresas podem falhar nos seus processos de mudança, que reproduzimos:

- 1. Permitir demasiada complacência: ou seja, parece ser necessário criar uma sensação de urgência para que as pessoas não procurem maneiras de escapar à mudança; não importa quanto esforço é colocado num projeto pois este não é o único fator que determina o seu sucesso, uma vez que a organização tem que estar preparada para a mudança.
- 2. Criar uma aliança de orientação suficientemente forte: ou seja, é necessário, no início de cada processo de mudança, criar uma equipa de apoio à mudança, composta pela direção, colaboradores seniores e outras pessoas com grande influência, para garantir que a questão da mudança será sempre de grande importância.
- 3. Não subestimar o poder da visão: ou seja, deve haver uma visão clara para orientar a tomada de decisões, uma visão geral pela qual todos são governados; sem isso abrem-se precedentes para desvios e erros; e esta visão deve ser concisa e clara.
- 4. Comunicar a visão: ou seja, toda a direção da empresa se deve preocupar com a transmissão da visão; e os comportamentos são os melhores portadores e disseminadores da visão, mais do que toda a informação que possa fluir em canais formais.
- 5. Não ignorar obstáculos que bloqueiem a nova visão: ou seja, levar em conta os obs-

---

12 Traduzido pelas autoras a partir do original.

13 Traduzido pelas autoras a partir do original.

14 Traduzido pelas autoras a partir do original.

táculos à visão, uma vez que eles existem principalmente nas ideias das pessoas; a liderança não pode falhar diante dos obstáculos, já que é nesta fase que se evidencia a importância da visão e do objetivo final da mudança.

- 6. Não criar vitórias a curto prazo: ou seja, delinear objetivos menores que serão perseguidos ao longo do processo de mudança, já que as pessoas não estão motivadas para um objetivo de longo prazo, para o qual não veem consequências imediatas; estes resultados devem surgir entre 6 e 18 meses a partir do momento em que o colaborador está envolvido na mudança; e isso permite a criação de algum sentido de urgência em projetos de longo prazo.
- 7. Não declarar a vitória muito cedo: porque leva entre 3 e 10 anos para que uma mudança ocorra numa organização, de modo que o processo de mudança não pode ser considerado fechado quando alguns grandes objetivos são alcançados.
- 8. Ancorar as mudanças firmemente na cultura corporativa: porque quando a mudança não foi verdadeiramente assimilada pelas pessoas e, conseqüentemente, na cultura organizacional, está condenada a falhar a curto ou longo prazo.

Estes são, pois, também serem alguns dos aspectos mais importantes a ser considerados no caso da implementação de novas tecnologias nas dinâmicas internas da organização. Na verdade, Kotter (1996) afirma que cometer os erros acima mencionados pode ter consequências negativas e custosas para as organizações, tais como:

- 1. As novas estratégias não são bem implementadas;

- 2. As aquisições não alcançam as sinergias esperadas;
- 3. A 'reengenharia' leva muito tempo e custa muito dinheiro;
- 4. O *downsizing* não é eficaz no controle de custos; e
- 5. Os programas de qualidade não oferecem os resultados esperados.

Trata-se de falhas que ocorrem frequentemente e que devem ser levadas em consideração quando se desenvolvem planos de gestão da mudança, a fim de incrementar o seu sucesso, tanto a curto como a longo prazo. No caso da implementação das redes sociais internas, estes são aspectos fundamentais a evitar. Voltar a comunicação interna para a vertente social não é apenas uma questão de ferramentas, é, sobretudo, uma questão de mudança de mentalidade. Os colaboradores podem ter à sua disposição a ferramenta de mídia social mais completa e interessante, contudo, se o seu uso não for promovido e não for coerente com a cultura da empresa a implementação pode sofrer resistências (Elving, 2005). E é sobre esta dificuldade que versa o caso em estudo – porque, como Corman (2006, p. 334), acreditamos que “devemos tornar-nos menos teóricos e mais centrados na observação”.

### 3. ESTUDO DE CASO

Tendo em consideração a literatura acima apresentada, este artigo estuda o caso de uma empresa multinacional que se dedica à produção de componentes do setor automóvel e que criou uma plataforma online, assente na lógica das redes sociais, que permite a interação entre os colaboradores. A necessidade de criar uma rede social interna para uso dos colaboradores surgiu numa lógica de troca aberta de informação e de partilha do conhe-

cimento que, até então, estava restrito a cada indivíduo ou era compartilhado apenas dentro de cada departamento. Por outro lado, a empresa detetou também que o grande volume de emails trocados contribuía para a dispersão da informação. Para além das questões da partilha da informação há ainda uma componente de socialização que era relevante fomentar dado que, para além da grande dimensão da organização, os colaboradores estão geograficamente dispersos. Posto isto, houve necessidade de criar um espaço de partilha virtual, como refere Giltenane (2016), que proporcionasse a disponibilização de documentos, a criação de blogues de ideias, ou a promoção de debates e interação.

Após a implementação operacional desta rede social, o departamento de comunicação interna deparou-se com resistência à adoção da tecnologia, apesar do grande esforço feito no sentido de promover e dinamizar as suas potencialidades. Em termos de uso da ferramenta será de considerar facto desta estar apenas disponível aos colaboradores com computador no posto de trabalho, excluindo assim todos os colaboradores da linha de produção.

Face ao descrito, entendemos, pois, que este caso constituiria o ambiente de pesquisa adequado para o estudo do uso das redes sociais na comunicação formal interna. E definimos como objetivos da análise: (1) determinar o grau de penetração da rede social na organização, (2) descobrir a sua importância percebida, e (3) identificar os fatores que influenciaram a sua implementação. De seguida explicaremos como foi estruturado o estudo.

### **3.1 APRESENTAÇÃO DA METODOLOGIA**

No que diz respeito à metodologia, este estudo centra-se na análise de uma das fábricas da

empresa, localizada em Portugal. E o funcionamento da rede social interna foi examinado através de dados secundários – recolhidos no inquérito anual aplicado aos cerca de 2 000 colaboradores -, e de dados primários - recolhidos via observação direta num dos departamentos da fábrica. Os dados secundários foram cedidos pelo departamento de comunicação interna. A observação direta foi realizada no departamento de gestão de projetos. O processo de observação e registo dos resultados assentou nos critérios definidos no modelo teórico de análise previamente desenhado, com o objetivo de estudar o uso das ferramentas de comunicação que estão à disposição dos colaboradores no departamento referido. Pretendemos cumprir, assim, as orientações metodológicas clássicas, que, como referem Angrosino e de Perez (2000), atestam que o uso de uma observação estruturada maximiza a eficiência na recolha de dados. Na Tabela 2 podemos ver em detalhe a descrição dos critérios usados, classificados como indicadores de análise (Tabela 2)

Note-se, pois, que apesar do processo de observação direta desenvolvido ser mais amplo, neste artigo iremos centrar-nos nos dados recolhidos relativamente a uma ferramenta específica: a rede social interna. Esta observação ocorreu em reuniões, workshops e no trabalho diário realizado no espaço aberto onde estão grande parte dos colaboradores do departamento, entre abril e maio de 2016. Vejamos agora os resultados da recolha de dados efetuada.

### **3.2 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO**

No questionário anual em análise pedia-se aos colaboradores que avaliassem se, na sua área de trabalho, a plataforma de social media

**Tabela 2.** Descrição dos indicadores relativos à recolha de dados via observação

Indicadores	Descrição do indicador
Ferramentas usadas	Identificar as ferramentas de comunicação/informação usadas pela equipa.
Frequência do uso	Avaliar a frequência de uso de cada ferramenta de comunicação/informação.
Propósito do uso	Inquirir o propósito do uso das ferramentas.
Eficácia das ferramentas	Avaliar a eficácia das ferramentas de comunicação/informação, ou seja, se permitem que as mensagens sejam partilhadas claramente entre os atores, quer sejam unidirecionais (de um para um ou de um para muitos), bidirecionais (se houver <i>feedback</i> ) ou multidirecionais.
Eficiência das ferramentas	Avaliar a eficácia das ferramentas de comunicação/informação, ou seja, ver se são adequadas para os fins para os quais são propostas.
Qualidade das ferramentas	Avaliar a qualidade das ferramentas de comunicação/informação, ou seja, se contribuem eficazmente para o sucesso dos projetos, abrangendo ou não as reais necessidades de comunicação dos mesmos.

Fonte: elaboração própria

era usada de forma ativa e para benefício da empresa. Perante a questão, os colaboradores podiam responder quanto à concordância com a afirmação, numa escala de 1 a 5, sendo 1 'concordo totalmente' e 5 'discordo totalmente'. Aos valores 1 e 2 atribuiu-se a resposta 'sim', ao 3 corresponde 'indiferente' e ao 4 e 5 associou-se o 'não'.

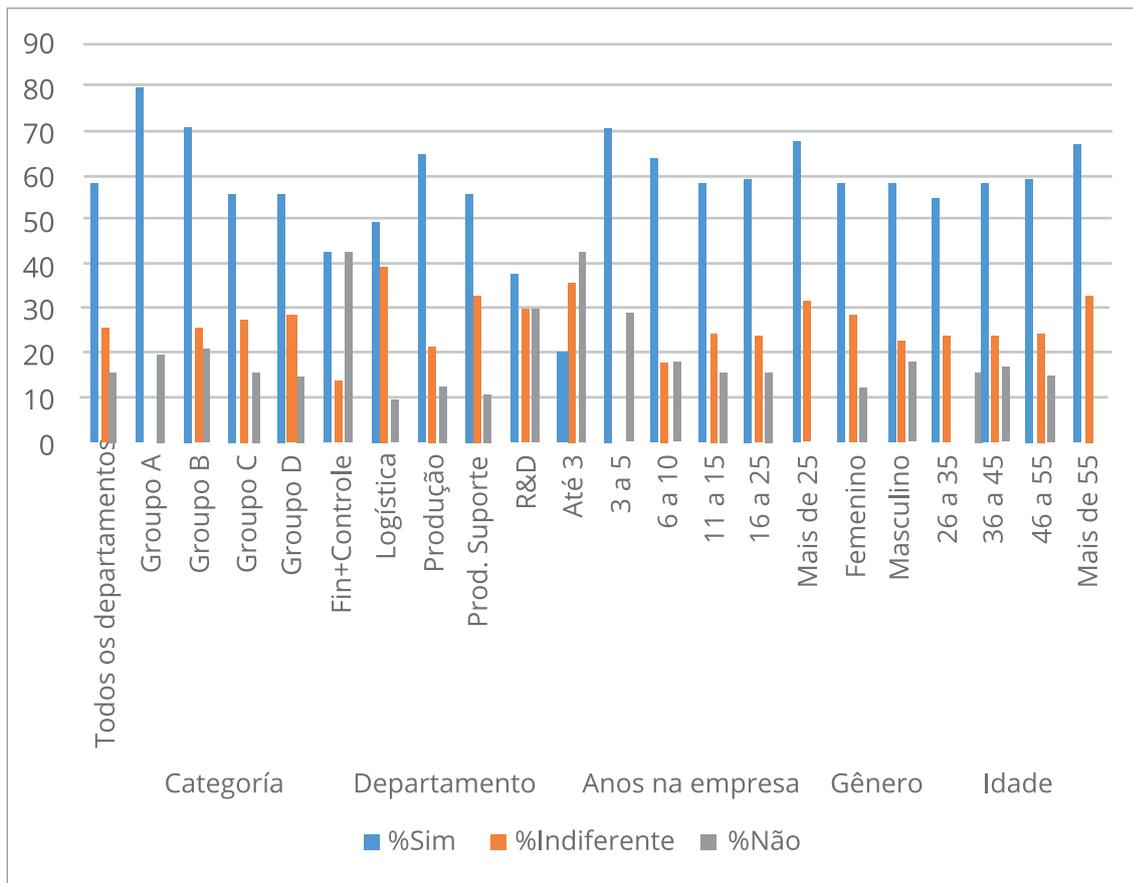
As respostas ao inquérito estão apresentadas abaixo, no Gráfico 1.

Analisando o Gráfico 1 - representação das respostas ao inquérito interno - verificamos que, quando questionados acerca do uso da rede social para benefício da empresa, 58% dos colaboradores responderam afirmativamente, sendo que 16% responderam que 'não' e os restantes que lhe é 'indiferente'. Será de destacar que os colaboradores com escalão mais alto (ou seja, com funções de topo) responderam de forma mais afirmativa (isto é, 80% respondeu 'sim') do que os restantes colaboradores. Em termos de análise do uso da ferramenta, e no que diz respeito à idade dos colaboradores, é de referir que os indivíduos que têm mais de 55 anos de idade são os que mais

usam a rede social da empresa (67%), sendo de assinalar ainda que nenhum dos inquiridos respondeu 'não'.

No que diz respeito ao tempo de trabalho na empresa, os resultados mostram que os colaboradores que estão há 3-5 anos na empresa são os que consideram mais benéfico o uso da ferramenta (71%), seguindo-se quem está na empresa há mais de 25 anos (com 68% de respostas afirmativas). Há, no entanto, um grupo de colaboradores que tem apenas 21% de respostas afirmativas, que são os que estão na empresa há 3 ou menos anos.

Quanto a estes dados será de ressaltar que na classificação 'produção' devem considerar-se os engenheiros responsáveis pela fábrica, dado que a ferramenta não está disponível para os colaboradores da linha. Os colaboradores de departamento de produção são, ainda assim, os que têm uma resposta mais positiva em relação ao uso da ferramenta, sendo que 65% respondeu 'sim'. É ainda de assinalar que o departamento de R&D é o que menos usa a ferramenta (apenas 38% respondeu 'sim').



**Gráfico 1.** Representação das respostas ao inquérito interno. Fonte: elaboração própria

Por fim, constatou-se que a percentagem de uso da ferramenta é igual para ambos os gêneros: 59% respondeu ‘sim’ em ambos os casos, sendo o número de respostas ‘não’ ligeiramente superior no caso dos homens (18%, contra 12% nas mulheres).

### 3.3 RESULTADOS DA OBSERVAÇÃO

Quanto aos dados da observação, foi possível constatar que genericamente a rede social interna não é vista como uma mais-valia para a comunicação formal, pois é percebida pelos colaboradores como sendo muito complexa e como um mecanismo que retira tempo útil de trabalho, em vez de o simplificar. Para além disso, foi ainda possível observar que há falta de

competências individuais para a utilização da ferramenta. Na verdade, a formação que decorreu no período de implementação abrangeu apenas as pessoas responsáveis pela rede social em cada unidade da empresa. A aplicação web pode ser usada para agendar reuniões, partilhar ficheiros, criar blogues e microblogues, wikis, fóruns ou votações, entre outros. Devido a esta multiplicidade de aplicações, não é considerada intuitiva e o esforço de aprendizagem para iniciar a utilização é muito significativo.

Perante o baixo uso da ferramenta pelos colaboradores que estão na empresa há três anos ou menos (um grupo onde apenas 21% confirmou a utilização da rede no questionário anual), procurou-se perceber os motivos desta

fraca adesão através da observação. Após um estudo feito no espaço aberto da equipa de trabalho, percebeu-se que este valor se poderá dever à inexistência de formação para o uso da ferramenta, nomeadamente aquando da interação na empresa. Na verdade, a plataforma não é apresentada aos novos colaboradores e dada a sua complexidade (pelo elevado número de possibilidades de utilização que oferece) há uma resistência ao seu uso, até porque a aprendizagem é demorada.

Por fim, ainda da observação resultou a identificação de um outro obstáculo itálico da ferramenta, que constitui o *mindset* estabelecido na empresa – isto é, o conjunto de modos de pensar e atuar que predeterminam a forma como as pessoas interpretam uma mensagem ou reagem à uma situação, com origem na cultura organizacional. O quadro mental tradicionalmente estabelecido na empresa, mais conservador, burocrático e fechado, tem dificultado a mudança para uma política de transparência e comunicação aberta que contraria as orientações rígidas de proteção de dados e informação.

### 3.4 RESUMO DOS RESULTADOS

Com base nestes dados, recolhidos através do inquérito e da observação direta, podemos resumir os resultados do estudo em dez pontos:

- 1.A taxa de uso da rede social interna ultrapassa os 50%, mas fica ainda aquém das expectativas que a empresa tinha nesta matéria;
- 2.Os colaboradores pertencentes à gestão de topo apresentam a maior percentagem de uso da ferramenta;
- 3.Os gestores de topo do departamento de produção constituem o grupo que mais usa a ferramenta;

- 4.A taxa de uso apurada é semelhante entre os respondentes, exceto relativamente ao grupo dos colaboradores que está há 3 anos ou menos na empresa, no contexto dos quais o uso é mais baixo;
- 5.Não foi encontrada uma diferença de género relativamente ao uso da aplicação, já que homens e mulheres apresentam uma taxa de uso idêntica;
- 6.Contrariamente à expectativa inicial da investigação, os colaboradores mais velhos são os que apresentam uma taxa de uso mais elevada da ferramenta;
- 7.Genericamente, os colaboradores não percebem a vantagem do uso da ferramenta;
- 8.A ferramenta é considerada demasiado complexa pelos potenciais utilizadores;
- 9.Revelou-se muito necessária a implementação de um plano de formação aos colaboradores para o uso da ferramenta;
- 10. A estrutura da ferramenta, e a abertura cultural e comunicativa que esta promove e incita, não é coerente com a cultura organizacional da empresa.

Face a estes resultados, consideramos que - apesar de ser possível reconhecer a pertinência da empresa implementar uma plataforma 2.0 que proporcione uma maior eficiência e transparência na comunicação interna face à sua dimensão e dispersão geográfica – algo falhou na implementação. O caso demonstra, pois, que o papel das redes sociais nas organizações é mais do que proporcionar a existência de um canal através do qual fluem as mensagens. O seu uso tem implicações na cultura da empresa e no *mindset* conhecido pelos colaboradores. Por isso, a introdução de redes sociais internas, para o desenvolvimento de tarefas e

a criação de identidade exige, transformações culturais que importa considerar e promover.

## 4. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Examinando os resultados à luz da literatura apresentada neste texto, podemos concluir que a implementação de redes sociais para o desempenho da comunicação formal nas organizações pode ser benéfica, pelo incremento da eficiência dos fluxos de comunicação verticais e horizontais. Contudo, há que considerar o fenômeno da resistência à mudança, identificado no caso em análise. Apesar da rede social ter muitas potencialidades - como informar os colaboradores e colocá-los em contacto com a administração, ou fornecer ferramentas para o desenvolvimento do trabalho (como fóruns, wikis, blogues ou microblogues) - as suas vantagens não são percebidas facilmente e o esforço de aprendizagem é muito grande tendo em conta os benefícios conhecidos.

Convém ainda salientar um resultado não esperado: a taxa de utilização da rede é maior entre os colaboradores mais velhos. Este dado, não só mostra a inexactidão da hipótese da maior aptidão dos mais jovens para o uso das tecnologias, como demonstra que há neste grupo espaço mental para a adoção de novidades na empresa. Na verdade, o sentimento de segurança e pertença à organização faz com que este público esteja mais predisposto a assumir certos 'riscos', como usar ferramentas que são consideradas 'uma perda de tempo', sem receio de que isso afete a sua reputação no local de trabalho.

De qualquer modo, o estudo de caso mostra que a implementação de redes sociais em contexto de comunicação interna exige a definição de um plano estratégico de mudança,

que contemple todos os diferentes públicos e as suas características específicas. Deve ainda considerar-se que em certas empresas nem todos os colaboradores terão acesso à internet e, conseqüentemente, às redes, pelo que nestes casos se devem considerar outras medidas acessórias.

Relativamente ao plano estratégico de mudança para a adoção de plataformas 2.0 na comunicação interna, sugerimos a criação um programa de mentoria, através do qual as pessoas ou grupos que demonstrem maior aptidão técnica ou mental para o uso dessas ferramentas possam dar formação ou fazer acompanhamento a outros colaboradores. Isto não só esbateria as dificuldades de uso, como também demonstraria o interesse da gestão de topo em promover o uso da rede junto de todos os colaboradores.

O uso de redes sociais em contexto de comunicação interna com objetivos de interação formal e desempenho de tarefas, parece, pois, constituir um caminho viável para as organizações contemporâneas - mais habitadas a usar as redes para a interação social informal. Contudo, na tomada de decisão sobre a sua implementação, é necessário ponderar vantagens e desvantagens do canal, relevância para o tipo de atividade desenvolvida e características dos públicos-alvo. Nenhuma solução é boa de per si.

Mas para auxiliar as organizações, e a sociedade, neste processo de incorporação das tecnologias no seu dia a dia, é fundamental que a Comunicação Organizacional incorpore o tema nos seus tópicos de pesquisa, como uma problemática central. Ou, talvez, como refere Corman (2006), que se envolva mesmo no estudo das ciências computacionais. Estas são pistas para futuro.

## 5. REFERÊNCIAS

- Angrosino, M., & de Perez, K. (2000). Rethinking observation: From method to context. (N. Denzin & Y. Lincoln, Eds.). Thousand Oaks: Sage.
- Argenti, P. A. (2006). How Technology Has Influenced the Field of Corporate Communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 20(3), 357–370. doi:10.1177/1050651906287260
- Barrett, D. J. (2002). Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), 219–231. doi: 10.1108/13563280210449804
- Chui, M., Manyika, J., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., Sarrazin, H., ... Westergren, M. (2012). The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies. McKinsey Global Institute.
- Corman, S. R. (2006). On Being Less Theoretical and More Technological in Organizational Communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 20(3), 325–338. doi: 10.1177/1050651906287256
- de Vries, S., & De Diana, I. (2005). Implementation of networked organizational communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 117–128. doi:10.1108/13563280510596934
- Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 129–138. doi:10.1108/13563280510596943
- Esteves, J. (2008). Where is your blog? *Business Strategy Review*, 19(4), 62–70. doi:10.1111/j.1467-8616.2008.00565.x
- Frahm, J., & Brown, K. (2007). First steps: linking change communication to change receptivity. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 370–387. doi:10.1108/09534810710740191
- Giltenane, J. (2016). Investigating the Intention to Use Social Media Tools Within Virtual Project Teams. In *Strategic Integration of Social Media into Project Management Practice* (pp. 83–105). IGI Global. doi: 10.4018/978-1-4666-9867-3.ch006

- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302–314. doi: 10.1108/13563280510630106
- Kitchen, P. J., & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), 46–53. doi: 10.1108/13563280210416035
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- PMI, P. M. I. (2013). *A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK® guide)*. (P. Newtown Square, Ed.). Project Management Institute.
- Postmes, T., Tanis, M., & Wit, B. (2001). Communication and Commitment in Organizations: a Social Identity Approach. *Group Processes and Inter-group Relations*, 4(3), 227–246.
- Sievert, H., & Nelke, A. (2012). Applying Change, (Social) Network and PR Theories to Introduce Social Media-Based Internal Communication. In 15th International Public Relations Research Conference.
- Silvius, G. (2016). Social Project Management? In *Strategic Integration of Social Media into Project Management Practice* (pp. 293–297). IGI Global. doi:10.4018/978-1-4666-9867-3.ch017
- Söderlund, J. (2011). Pluralism in Project Management: Navigating the Crossroads of Specialization and Fragmentation. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 153–176. doi: 10.1111/j.1468-2370.2010.00290.x
- Sophia van Zyl, A. (2009). The impact of Social Networking 2.0 on organisations. *The Electronic Library*, 27(6), 906–918. doi: 10.1108/02640470911004020
- Sponselee, M. (2016). Effects of Social Media on Project Management. In *Strategic Integration of Social Media into Project Management Practice* (pp. 16–34). IGI Global. doi: 10.4018/978-1-4666-9867-3.ch002
- Wijngaard, P., Wensveen, I., Basten, A., & de Vries, T. (2016). Projects without Email, Is that Possible? In *Strategic Integration of Social Media into Project Management Practice* (pp. 218–235). IGI Global. doi: 10.4018/978-1-4666-9867-3.ch013

# Notas para el conocimiento de la comunicación en las ONG en Portugal

*Observations on the understanding of communication in Portuguese NGOs*

# 4

ARTÍCULO



## Mafalda Eiró-Gomes

Escola Superior de Comunicação Social  
Instituto Politécnico de Lisboa

PhD y Master en Ciencias de la Comunicación por la Universidade Nova de Lisboa (UNL). Profesora de Pragmática y Relaciones Públicas de la Escola Superior de Comunicação Social (ESCS-IPL). Consultora, pro, bono, de diversas organizaciones de la sociedad civil.

agomes@escs.ipl.pt  
ORCID: 0000-0001-9573-5576

## César Pimentel Neto

Escola Superior de Comunicação Social  
Instituto Politécnico de Lisboa

PhD en Ciencias de la Comunicación or el Instituto Universitario de Lisboa (ISCTE-IUL), Licenciado y Master en Relaciones Públicas por la Escola Superior de Comunicação Social (ESCS-IPL). El director de comunicaciones de la Plataforma Portuguesa das ONGD. Especialista en comunicación en el tercer sector y en comunicación en contexto deportivo. Profesor en la ESCS-IPL.

cneto@escs.ipl.pt  
ORCID: 0000-0002-5542-6995

# Cláudia Vasconcelos Silvestre

Escola Superior de Comunicação Social  
Instituto Politécnico de Lisboa

PhD en Métodos Cuantitativos del Instituto Universitario de Lisboa (ISCTE-IUL), licenciado y master de Probabilidad y Estadística por la Facultad de Ciencias, Universidad de Lisboa (FCUL). Profesora en la Escola Superior de Comunicação Social (ESCS-IPL), donde coordina la Sección de Estadística.

csilvestre@escs.ipl.pt  
ORCID: 0000-0002-8850-4304

Fecha de recepción: 30 de noviembre de 2017 / 19 de marzo de 2018

## RESUMEN

Investigación con carácter exploratorio que permite un primer diagnóstico acerca de la importancia que las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD) dan a la comunicación. Si al principio, y por el número y diversidad de soportes de comunicación listados parece que la importancia atribuida a la comunicación, entendida aquí como constitutiva de las prácticas organizacionales, era una realidad, se constató sin embargo, que tal no es el caso en absoluto. La comunicación es, en la mayor parte de estas organizaciones, entendida como claramente instrumental y solamente pensada en su aspecto meramente discursivo.

## PALABRAS CLAVES

Comunicación, estrategia, organizaciones no gubernamentales para el desarrollo, investigación, soportes de comunicación.

## Abstract

*In this exploratory research we aim to outline the role and importance that Portuguese non-governmental development organisations attach to the "communication" field. At first sight, considering the number of communication instruments in use, it might seem that this is a priority issue for organisations, but, in reality, this is not the case. In general, "communication" is considered instrumental and considered merely in terms of the desired discourse message in each case.*

## KEYWORDS

*Communication, strategy, non-governmental organisations for development, research, instruments of communication*

## 1. INTRODUCCIÓN

Muniz Sodré (2014) comienza su último trabajo reiterando la ambigüedad de uno de los más comúnmente términos usados y de mayor

penetración en todo nuestro espacio público: el concepto de comunicación. Desde el inicio de la segunda mitad del siglo XX lo encontramos en todas las materias - de la biología a la sociología, de la economía a la ecología o a la

arquitectura - para referir una multiplicidad de situaciones, procesos o estructuras. Sin embargo, es en el lenguaje corriente de nuestra contemporaneidad que nos enfrentamos a su uso en una mayor multiplicidad de situaciones y a sus acepciones menos claras.

Ciertamente que la dificultad que esta área disciplinaria enfrenta en el día a día organizacional tiene relación con su proximidad en cuanto a la designación, de algo que parece inherente a la especie humana, "todos comunicamos", y con las numerosas designaciones que sus profesionales son contratados en el mercado portugués, ya sea como: "técnico de comunicación", "asesor o consultor en relaciones públicas", "especialista en las relaciones con los medios de comunicación", "agente de información", solo para enumerar una pequeña parte de los títulos que encontramos tanto en el sector privado como en el público, o el que nos interesa aquí, el designado generalmente como tercer sector.

En este artículo, que es el resultado de una investigación con carácter exploratorio, que consiste en una revisión de monografías de maestría sobre el tema en cuestión, entre 2008 y 2015, y del trabajo de investigación empírica, con una primera parte que consta de entrevistas informales y una segunda parte esencialmente cuantitativa tanto en la recogida como en análisis de datos, desarrollada durante los meses de junio y julio de 2016 con las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD) en Portugal, se hace un primer diagnóstico acerca de la importancia que se da a la "comunicación" en estas organizaciones. Del universo de 185 ONGD registradas en el Ministerio de Asuntos Exteriores en mayo de 2016, y habiendo sido efectuados al menos tres intentos de contacto telefónico, después de un primer contacto por correo electrónico, se obtuvo un universo de encuestados de 77

organizaciones, de las cuales 42 pertenecen a la Plataforma Portuguesa de las ONGD.

Tanto en el transcurso de la revisión hecha a los trabajos realizados en el área de comunicación en las organizaciones de la sociedad civil - en el contexto de la maestría en Gestión Estratégica de Relaciones Públicas - y guiados por uno de los investigadores que suscribe este trabajo, como en el transcurso del trabajo como técnico de comunicación específicamente en el área de organizaciones no gubernamentales de otro investigador llegó a estar claro que, aunque sin que lo pudiéramos asegurar de forma categórica y justificada, el área de la comunicación es un pariente pobre y claramente prescindible en este sector, ya sea por cuestiones de una gestión muy dependiente de la financiación a corto plazo o, lo que parece más plausible, una total ignorancia de su verdadero papel.

## **2. LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL TERCER SECTOR**

Es en el seno de la sociedad civil que los movimientos sociales se vuelven organizados, se constituyen como grupos en defensa de un interés en particular, o causa, ganan voz contribuyendo a denunciar situaciones de injusticia social o ambiental, violaciones de derechos humanos o simplemente respondiendo a las necesidades de las comunidades locales apoyando a la tercera edad o a la infancia.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) han aumentado en número y tamaño, en las últimas décadas, y ahora no sólo son importantes agentes sociales sino que también lo son a nivel económico - a medida que atraen más financiación externa y consolidan el papel como socios preferenciales de muchos gobiernos y supra-entidades, ganando más visibilidad y al

mismo tiempo ganando protagonismo en la formulación de políticas, en la cobertura de los medios y en interés del público (Riddell y Bebbington, 2013). La forma como designamos a los grupos que surgen dentro de nuestras sociedades y que grosso modo podemos caracterizar como pertenecientes al sector social o al tercer sector, parece depender no sólo de propuestas de entidades supranacionales, sino esencialmente de los marcos jurídicos de los distintos países donde están inscritos. Si bien es cierto que no siempre encontramos consenso sobre la designación que adoptar para referirnos a estas organizaciones, también por algunos autores señaladas como organizaciones no gubernamentales u organizaciones sin fines de lucro, lo que parece sí consensuado es lo que están haciendo para promover el bien público fomentando la participación y el empoderamiento de los ciudadanos (Blair, 2013; UNDP, 2012; Mishra, 2012).

## 2.1. ONGD

En Portugal, las organizaciones que pueden considerarse como pertenecientes a este grupo, muy heterogéneo tanto desde el punto de vista de su constitución como de sus objetivos, son casi tan antiguas como el país, especialmente las de naturaleza confesional y, en este caso, pertenecientes o dependientes de la Iglesia Católica Romana. La creación de estas organizaciones a menudo se confunde con los inicios de la nacionalidad, después de haber dominado el ámbito caritativo, en su significado real, hasta prácticamente el final del siglo XX.

Los cambios a nivel internacional, ya visibles desde el final de la Segunda Guerra mundial, y el surgimiento de la democracia en Portugal en la década del 70 del siglo pasado cambiaron el panorama del tercer sector, también por muchos señalado como sector social en Portugal, llevando a una creciente profesionalización del

mismo. Las Organizaciones de este sector más allá de su rol como interlocutores privilegiados de los gobiernos y entidades supra en la discusión de asuntos de interés público, como entrenadores y activistas de la opinión pública, se han convertido en las últimas tres décadas en elementos a tener en cuenta al mismo tiempo como empleadores de jóvenes licenciados en los campos de la sociología, biología, trabajo social, las relaciones internacionales, y también en el campo de la comunicación, en sus diversas vertientes.

Estamos interesados en caracterizar aquí un pequeño grupo entre la inmensa diversidad de grupos que existen en el espacio entre lo público y lo claramente individual, las designadas como ONGD. Éstas se rigen, en Portugal, por la ley n° 66/98 del 14 de octubre de 1998, que aprueba el estatuto de organizaciones no gubernamentales de cooperación para el desarrollo, definiéndolas como “personas colectivas de derecho privado, sin fines de lucro” (p. 5308). Sus objetivos son el diseño y la ejecución de programas y proyectos de cariz social, cultural, ambiental, cívico y económico en países en vías de desarrollo. Se consideran como grandes áreas de actuación la Cooperación para el Desarrollo, la Ayuda Humanitaria, la Ayuda de Emergencia y la promoción y protección de los Derechos Humanos. Pueden adoptar diferentes formas jurídicas como las de asociación, fundación, cooperativa u organización erigida canónicamente, siendo que todas deben estar registradas en el Ministerio de Relaciones Exteriores, entidad responsable de reconocer su estatuto.

## 2.2. COMUNICACIÓN EN LAS ONGD

Los conceptos de comunicación institucional, comunicación corporativa y relaciones públicas son de acuerdo a algunos autores conceptos

sinónimos, de acuerdo otros, no tanto. No entraremos aquí en esa discusión, aceptando que para efectos de este artículo esa diferencia no es demasiado relevante (para una discusión sobre estos conceptos ver Nunes y Eiró-Gomes, 2013) y optando en términos generales por comunicación institucional o comunicación sin otras especificaciones.

Sin embargo, no podemos prescindir de aclarar que la noción de Relaciones Públicas debe ser entendida teniendo en cuenta la acepción propuesta por White y Mazur (1995), como una función que gestiona las relaciones entre los diferentes públicos, entre éstos y las organizaciones, en una perspectiva de adaptación mutua y desarrollo de intereses comunes. De alguna manera lo que aquí defendemos es una visión de las Relaciones Públicas cuando éstas se entienden como fundamentales en la creación de relaciones con la comunidad, un modelo de Relaciones Públicas centrado en una noción de compromiso, es decir, cuando además de las relaciones de intercambio, crean relaciones que pueden beneficiar los públicos sin necesidad de beneficiar a la organización. Éste es un modelo ya descrito por Grunig (1997) y que molda gran parte de lo que hoy ha sido designado como la teoría crítica en las Relaciones Públicas (Coombs y Holladay, 2014; Eiró-Gomes y Lourenço, 2009; Eiró-Gomes, 2005, 2006; Nunes Y Eiró-Gomes, 2013).

Aunque a menudo es vista como un área autónoma, o desde un marco de lo que es para muchos designado como “comunicación para el cambio social y de comportamiento”, a raíz de la Johns Hopkins Public Health School, la Comunicación para el Desarrollo es actualmente una de las funciones de las Relaciones Públicas (o de la Comunicación Institucional) y su importancia dentro de las organizaciones del tercer sector es incuestionable (Broom y Sha 2013; Wilcox, Cameron y Xifra 2012; Eiró-Gomes y

Nunes, 2012). Algunos autores señalan también la importancia de la “comunicación para el desarrollo” en la construcción de la identidad de la organización, así como en su proyección junto a las comunidades con las cuales tejen redes de cooperación y se maximizan los pocos recursos existentes en pro de cambios sociales beneficiosos para las comunidades involucradas (Patterson y Radtke, 2009).

Sin embargo sabemos que, al contrario de lo que defiende la especialidad de la literatura (Patterson y Radtke, 2009), en muchas organizaciones del tercer sector se encuentran grandes disparidades en comparación con lo que consideran pertenecer o no al área de comunicación institucional (Relaciones Públicas) y lo que consideran como siendo parte de lo que designan como comunicación para el desarrollo. Si en este tema podemos tener algunas interrogaciones, lo mismo no es posible en las áreas que, éstas sí, no presentan ninguna disensión teórica, pues son relativas a las funciones generales consideradas en cualquier organización como pertenecientes al área de Relaciones Públicas, tales como: Comunicación Interna/Relaciones con los empleados; Gestión de Asuntos; Gestión de Comunicación de Riesgos y Crisis; Gestión de Eventos; Relaciones con la Comunidad; Relaciones con los Inversores; Relaciones con el Gobierno y Asuntos Públicos (grupos de interés); Relaciones con los Medios de Comunicación Social; Responsabilidad Social de las empresas /Recaudación de fondos; patrocinios y promoción.

Creemos que en las ONG la comunicación será exigida que sea no solamente guardián de los valores, la marca y la reputación de la organización, sino que también el elemento clave para el desarrollo de capacidades (empowerment) de los individuos, con el fin de llevarlos a actuar (advocacy), y por lo tanto convertirse en parte activa en la toma de decisiones, tanto en la or-

ganización como, esencialmente, dentro de sus comunidades, para el bien común (Eiró-Gomes y Lourenço, 2009).

### 3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Ciertamente, la experiencia personal de los investigadores, sus intereses y opciones teóricas afectan la forma de llevar a cabo una investigación bien como el objeto en estudio. Por lo tanto, consideramos que este trabajo se basa claramente en una visión del tipo preconizado por la escuela pragmatista del trabajo de investigación, donde la relación entre el mundo académico y las necesidades de la sociedad en la que operamos es una constante (Creswell, 2014). Buscamos al mismo tiempo satisfacer la necesidad de la Plataforma Portuguesa de ONGD y la necesidad de realizar una reflexión teórica sobre las prácticas de comunicación en un sector en crecimiento, lo que representa, por tanto, uno de los objetivos de las obras que forman parte de un paradigma pragmático, es decir, una investigación centrada en un problema real y los resultados tendrán consecuencias directas en la re-ecuación de ese mismo problema. Para un análisis más exhaustivo de nuestro tema, y dada la falta de información existente sistemática y la heterogeneidad de nuestro tema, optamos por el uso de diferentes formas de recopilar y analizar los datos, generalmente designado desde el punto de vista metodológico como el uso de la convergencia de métodos mixtos paralelos (Berger, 2014; Creswell, 2014).

Así, se estableció como primer objetivo de esta investigación, entender cuál es la percepción de cinco profesionales de la comunicación, con formación en el área de la comunicación estratégica a nivel de licenciatura o maestría, trabajando en organizaciones no gubernamentales,

del posicionamiento de sus instituciones frente a los dos temas a saber:

- a) Si la comunicación es considerada por las organizaciones como una vertiente estratégica u operativa; y
- b) si la comunicación es transversal a todos los departamentos de la organización o simplemente se limita a ciertos aspectos “institucionales”.

Las entrevistas informales con carácter exploratorio tuvieron lugar en mayo de 2016 y permitieron, al mismo tiempo con el análisis del contenido de cariz cualitativo realizado a las disertaciones, informes o proyectos de maestría ya referidos, percibir que los puntos de vistas presentados en las ONG apuntan claramente a una comprensión aún muy rudimentaria de la función “comunicación” en estas organizaciones.

La distinción entre lo que puede ser el campo de los “comunicadores”, la comunicación institucional y todo el “trabajo” de “comunicación” realizado por estas organizaciones en el área de “comunicación para el desarrollo”, no es en absoluto visto como “comunicación”, sino que es visto como educación o cualquier otra designación dependiendo de que si el trabajo desarrollado se sitúa más en el área de salud, de finanzas, de agricultura o de alfabetización, se vuelve evidente y hasta esperado por nosotros, sorprendiéndonos el papel meramente instrumental que todavía se atribuye a la “comunicación”.

Es interesante que incluso en instituciones que cuentan en sus estructuras organizativas con un departamento, dirección o sección de comunicación (bajo múltiples nombres), este órgano tiene una función puramente técnica, por lo que no aporta ningún valor añadido estratégico y es únicamente responsable de los aspectos de redacción o gráficos de diversos

instrumentos; actualizaciones de canales digitales existentes - página web, facebook, boletines de noticias - y producción de piezas de comunicación con naturaleza suelta y en estricta dependencia de otros departamentos.

Dado que tienen visiones muy discursivas e instrumentales de la “comunicación”, el área de medios de comunicación es la que presenta una mayor inversión por parte de las organizaciones (también porque a menudo estos soportes son el resultado de las demandas hechas en los proyectos financiados por entidades externas). Sin embargo, aunque en gran número y con unos gráficos de calidad, vemos que los medios de comunicación no están dirigidos a un público específico o áreas estratégicas de la organización, y que en el fondo, sólo existen para que la organización pueda “decir” que se comunica (Cano, 2014; Machado, 2009; Montenegro, 2012; Nunes, 2011; Pereira, 2015; Santos, 2015; Sousa, 2013).

Con base en la información obtenida en la primera fase de la investigación decidimos reformular lo que pensamos inicialmente como nuestro trabajo de investigación cuantitativo y, si lo desean, comenzar por los aspectos claramente más básicos y el marco estructural, es decir, qué aspectos referentes a la comunicación hay en toda una gama de organizaciones que se nos presentan bajo una misma designación y que legalmente constituyen una categoría en el seno de las OSC, y cuál es la atención prestada a cuestiones designadas a menudo como educación o información.

Uno de los aspectos que también buscamos examinar fue la posición del profesional responsable de la comunicación en la institución, su formación académica, bien como la existencia o no de un departamento o sección autónomo responsable por la comunicación.

Teniendo en cuenta los datos recogidos, tanto en la revisión bibliográfica específica como las entrevistas exploratorias, todas las cuestiones de carácter no operativo se han dejado para un futuro estudio cualitativo, debido a la necesidad de mapear de manera sistemática lo que nos dijeron que existía, antes de entrar en aspectos conceptuales de un nivel diferente.

### **3.1. ENCUESTA**

Las ONG que no respondieron al correo electrónico y en dicho contacto se coordinó la fecha de aplicación del cuestionario que fue a su vez remitido por e-mail. Todas las organizaciones con las que no era posible hablar después de tres intentos de contacto telefónico, en un periodo de quince días, y después de reenviar la carta una vez más por e-mail se las consideró no respondedoras (43). Cuando las organizaciones, a pesar de que era posible establecer el contacto, no se negaron a responder de inmediato al cuestionario (por correo electrónico o contacto telefónico) se las volvió a contactar, hasta tres veces, para programar la aplicación del cuestionario; después del tercer intento la organización era considerada como parte de las que se negaban a contestar (47). Finalmente, encontramos 19 organizaciones sin ningún tipo de información relacionada a números de teléfono u otros contactos válidos. Por lo que pudimos observar, hay algunas organizaciones que a pesar de que constan en las listas oficiales no tienen existencia real. De acuerdo con algunas escuelas y paradigmas de comunicación cualquier comportamiento, o no comportamiento, es un acto comunicativo, pero no abordaremos aquí cualquier tipo de especulaciones sobre aquellas que no mostraron interés en participar en el estudio. En un intento de promover una mayor receptividad por parte de los diferentes actores, el grupo de investigación

contó con el apoyo de la Plataforma Portuguesa de ONGD en la difusión de la iniciativa.

El cuestionario, meramente de carácter descriptivo, se dividió en tres grandes áreas que corresponden a los tres objetivos de investigación que guiaron esta fase del estudio:

- a) Entender la importancia que estas organizaciones atribuyen a la expresión de su identidad (lo que algunos autores designan como marca, es decir, una identidad visual conjunta, y de la única proposición de venta que en este contexto podemos considerar como la unión de la visión, los valores y la misión);
- b) Comprender cuál es la importancia asignada a los diferentes soportes de comunicación, con especial interés en lo relacionado a los medios de comunicación / medios digitales (redes sociales y Web);
- c) Caracterizar quién es responsable de las áreas consideradas de manera inequívoca desde un punto de vista teórico como perteneciente a un profesional de la comunicación y que, en general, son parte de las OSC.

### 3.1.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

El análisis y la interpretación de los datos están organizados en función de los tres objetivos de investigación mencionados anteriormente. El análisis tiene una vertiente descriptiva y también interpretativa. Fueron considerados como aspectos relevantes:

- **a) Importancia dada a la expresión de su identidad y a los diferentes soportes.**

Al analizar los datos recogidos a través del cuestionario, se puede concluir que las organizaciones conceden una gran importancia a la expresión de su identidad, y más del 90% de las organizaciones encuestadas ponen el logo

en los medios de comunicación que tienen, la única excepción sucede con la revista (75%), pero en este caso se obtuvieron 3 respuestas positivas de 4 (ver tabla 1).

Se pudo constatar también que esta preocupación está igualmente presente en los soportes Administrativo y logísticos, más del 80% de las ONG ha puesto su logo en los medios de comunicación que utilizan, con la excepción de los coches, como puede verse en la tabla 2.

Se constató que, en general, ya sea por problemas de comunicación o por la imposición de los financiadores, las organizaciones entienden la importancia de la expresión de su identidad, de la comunicación de su marca en todos los medios de comunicación y soportes administrativos / logísticos que utilizan.

Con este cuestionario también fue posible enumerar los medios de comunicación utilizados por las ONG portuguesas (ver tabla 1) y es de destacar el enfoque en la comunicación en el ámbito digital, más del 95% de las organizaciones encuestadas tienen página web, página de Facebook y utilizan el correo electrónico.

Como complemento al cuestionario, en donde 74 ONGD encuestadas afirmaron que tenían página web, optamos por confirmar esta información mediante un análisis de los sitios web, con el objetivo principal de confirmar su existencia.

Esta verificación permitió constatar que de las 77 ONG encuestadas, 6 no tienen página web (y de estas 6, 3 habían afirmado tenerla), y otras 7 ONG tienen presencia en línea, pero la apuesta pasa por un blog, páginas que tienen apenas la descripción de la ONG, los contactos y sitios web, sin informaciones básicas acerca de la organización, tales como la misión, descripción o los proyectos y sin ningún cuidado a nivel de diseño.

**Tabla 1** . Los medios de comunicación utilizados por las ONG

Soportes de comunicación		Con el logotipo	Tiene % con el logotipo
Sitio web	74	72	97,3
Facebook	73	68	93,2
Twitter	27	27	100
LinkedIn	22	21	95,5
Correo electrónico	75	68	90,7
Shop línea	19	19	100
Roll Up	60	58	96,7
Nota de prensa	61	55	90,2
Revista	15	15	100
Boletín	21	21	100
Newsletter	52	46	88,5
Ediciones especiales (por ejemplo, el libro) conmemorativo, etc.).	38	37	97,4
Antecedentes de información del kit	25	25	100
Carteles	59	56	94,9
Videos	62	60	96,8
De informe	73	67	91,8
Plan de negocio	75	69	92
Informe del Proyecto	70	64	91,4
Aplicación formas	54	51	94,4
Descripción del proyecto	62	58	93,5
De la Letra	63	59	93,7
Sobre	57	53	93
Tarjetas	57	52	91,2
Folletos	67	64	95,5
Oficial	4	3	75
Pegatinas	30	30	100
Regalos	35	35	100
Juegos	16	16	100
Bolsas	31	30	96,8

Parece que, a pesar de la creciente preocupación por los nuevos medios digitales, hay algunos defectos a este nivel y será importante, en una etapa posterior de esta investigación, realizar un análisis más exhaustivo de los contenidos de los sitios de las ONGD.

#### • **b) Responsable de Comunicación**

Analizando el trabajo de comunicación de las ONG, se puede concluir que de las 77 organizaciones que respondieron, 26 no tienen departamento de comunicación, no tienen en su equipo ningún técnico que desempeñe estas funciones y tampoco trabajan con agencias.

**Tabla 2.** Apoyo administrativo y logístico utilizado por ONG

De apoyo administrativo y de logística se		Con el logotipo	Ha % con el logotipo de
La fachada del edificio	39	39	100
Sucursales fuera de Portugal	14	12	85,7
Identificación de la sede de la puerta (zumbadores)	45	42	93,3
Recepción	41	34	82,9
Coches	37	28	75,7
Banderas	27	26	96,3
Carpas / Pabellones	12	10	83,3
Identificación de personas (chalecos) uniformes, camisetas, etc.)	46	45	97,8
Papelería	68	67	98,5
sobres	59	57	96,6
Presentación Tarjetas / identificación	65	64	98,5
Otros dispositivos	7	7	100

Con relación a las 51 restantes, se verificó que 37 trabajan con técnicos especializados, 38 de ellas cuentan con un Departamento de Comunicación y 32 de ellas trabajan con Agencias, y 18 apuestan por una combinación de un departamento con reclutamiento de técnicos especializados y con los servicios prestados por una Agencia (Figura 1).

Cabe mencionar que las ONGD que tienen departamento utilizan diferentes nombres como el Dep. de comunicación y sostenibilidad, Dep de. Comunicación, Dep. de Comunicación y Desarrollo, Dep. Comunicación y Movilización, Dep. Información Pública, Dep. de Relaciones Públicas Dep. de Imagen y Comunicación y Dep. de Comunicación y Promoción.

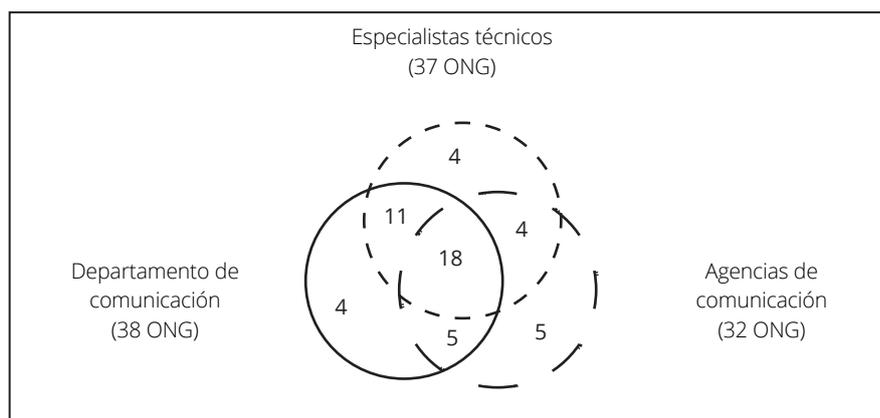
Sin embargo, aunque parece que existe una apuesta por la comunicación, al analizar la formación del Responsable de Comunicación de estas ONG, sólo 19 de 51 tienen formación en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas, esto nos permite comprender que, aunque se da importancia a la comunicación, sigue siendo el pariente pobre y, para las ONG, per-

sonas con formación en otras áreas pueden realizar esta función.

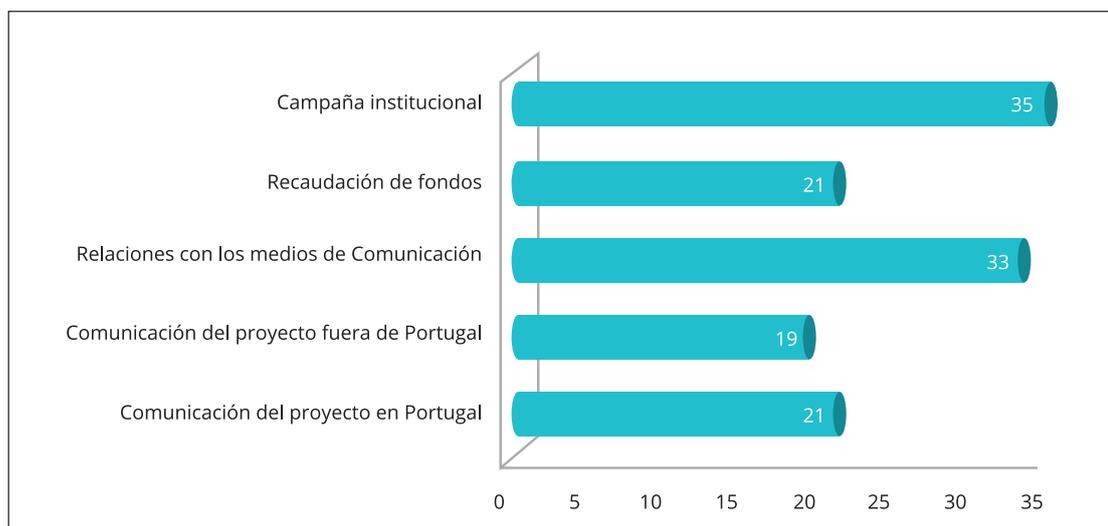
Todo nos lleva a pensar que las ONG no consideran esencial que el Responsable de Comunicación esté formado en comunicación y que éste debe tener una función puramente técnica, como se puede comprobar al analizar las responsabilidades a nivel de la comunicación en las organizaciones que se plantean en sus estructuras organizativas un departamento, dirección o sección de comunicación (Figura 2).

A pesar de la creciente preocupación por la comunicación, cuestionando a las ONG sobre las Campañas Institucionales, la Recaudación de Fondos (hay que señalar que en 5 ONGD la responsabilidad es exclusiva del Departamento de Recaudación de Fondos), las Relaciones con los Medios de Comunicación o la Comunicación de Proyectos dentro y fuera de Portugal, se verificó que en menos de la mitad de las organizaciones la responsabilidad recae sobre el técnico, departamento o agencia de comunicación y / o Relaciones Públicas, e incluso en

**Figura 1.** Departamentos, técnicos y Agencias de comunicación en las ONG



**Figura 2.** Responsabilidades del Responsable/Departamento/Agencia de Comunicación



algunos casos de los casos presentados en el gráfico, la responsabilidad es compartida con la Dirección u otros departamentos de las organizaciones. Cabe resaltar que en muchos casos la responsabilidad de la gestión de la comunicación compete a la Junta, el Comité Ejecutivo, Departamento o Coordinador/a de Proyectos, sólo para ilustrar algunos ejemplos.

Esta realidad ayuda a confirmar que, a pesar de la creciente apuesta por la “comunicación” sobre todo en el número y la diversidad de

medios/soportes de comunicación y el reconocimiento de la importancia de la comunicación para las ONG, el desconocimiento y la confusión del papel de los profesionales de la comunicación sigue siendo una realidad. La “comunicación” es aún vista desde una perspectiva meramente operacional, como la difusión de las actividades y proyectos, y no se mira a la Comunicación y a los profesionales de esta área bajo una perspectiva estratégica o de los órganos del personal.

## 4. CONCLUSIONES

Se puede defender que en las organizaciones en general, la importancia que se les da a los profesionales de relaciones públicas o de comunicación suele ser inversamente proporcional a la importancia que supuestamente se atribuye a la comunicación. Este trabajo permite hacer notar que las organizaciones de la sociedad civil en Portugal, específicamente las ONG para el desarrollo, no son en absoluto una excepción. En muchas de estas organizaciones encontramos una gran ignorancia e incompreensión no sólo sobre las cuestiones conceptuales, sino también sobre cuál es el papel y cuáles son las competencias específicas de los profesionales de comunicación. La multiplicidad de contextos y situaciones donde las diferentes áreas que se definen aquí como “comunicación aplicada” son consideradas como un lujo, una banalidad o simplemente competencia de otros profesionales y no precisamente profesionales de comunicación, es una realidad constante.

Si bien es cierto que hay algunos trabajos genéricos que sugieren algunos pasos básicos para mejorar el trabajo en términos de Comunicación Institucional o de Relaciones Públicas en organizaciones de la sociedad civil (Patterson y Radtke, 2009), la realidad es que cada caso es diferente, tanto en lo que respecta a la calificación estructural y funcional de las organizaciones, como en el papel que se asigna a la “comunicación” en la estructura de esas mismas

instituciones. El estudio desarrollado permite resaltar, como elemento presente en todas las organizaciones, la importancia que las instituciones investigadas tienden a asignar a los elementos que expresan su identidad, con énfasis en los aspectos gráficos, la visión y la misión, así como la importancia que sienten de estar presentes en la web, ya sea a través de sitios institucionales o bien a través de una presencia más o menos constante en las redes sociales. Cabe señalar también la importancia que atribuyen a diferentes aspectos de la vida organizacional, que siendo competencia específica de los profesionales de comunicación, éstas son asignadas a técnicos con formación en áreas tan dispares como la economía, la sociología o las relaciones internacionales.

También aquí, como en tantos otros estudios inspirados en la escuela pragmatista encontramos elementos que no fueron tomados en suficiente consideración porque no fueron objeto directo de nuestra investigación, pero aun así dichos elementos la condicionaron. Tal vez que lo que más condicionó esta investigación haya sido la multiplicidad de realidades, contextos, dimensión y prácticas organizacionales que encontramos en las 77 organizaciones estudiadas. Aunque aparentemente son parte de un mismo grupo, de una misma realidad, que permiten que en ámbitos como el económico o el sociológico se entiendan como pertenecientes a una misma categoría, en el transcurso de este trabajo nos encontramos ante una diversidad tal de organizaciones que, además de

su fondo legal, muy poco tienen en común. En realidad, entre muchas de las ONGD estudiadas, no hay nada en común o similar en su estructura general, en el número de empleados, en la forma como trabajan o en la forma como entienden el papel que les incumbe desempeñar en la sociedad. Todas estas cuestiones condicionarán con seguridad la forma como entienden el trabajo de los profesionales de comunicación, dificultando también que éste pueda ser caracterizado con base en un cuestionario formal por lo cual la continuación de esta investigación debe ser llevada a cabo con entrevistas semi-estructuradas a las 77 organizaciones que respondieran a nuestro desafío.

“Si la comunicación es tan importante, ¿por qué no recibimos la atención que merecemos?” (Daly, 1998) parece una buena pregunta para concluir este trabajo. Hoy, tal como a finales del siglo pasado cuando dicha interrogación sirvió de titular para el artículo sobre el que nos referimos, el desconocimiento sobre el papel que los profesionales de comunicación desempeñan en las organizaciones, así como las necesidades específicas y los complejos técnicos de su labor parecen mantenerse. La comunicación, sin embargo, es considerada como importante.

Artículo escrito en el ámbito del proyecto “Comunicación en Organizaciones de la Sociedad Civil: del reconocimiento al conocimiento” apoyado por el Instituto Politécnico de Lisboa - IDI&CA - IPL/2016/COSC-CR\_ESCS y por la Plataforma Portuguesa das ONGD. Los autores agradecen a todas las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo que contestaron al cuestionario, a los alumnos Inês Castelo, Pedro Rondão, Tânia Amaral y Vlada Domanska de la licenciatura de Relaciones Públicas y Comunicación Empresarial (2014-2017) de la ESCS - Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa su apoyo en la recogida de datos y a la Maestra Sandra Cárdenas el apoyo en el proceso de revisión editorial.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Berger, A. (2014). *Media and Communication Research Methods. An Introduction to Qualitative and Quantitative Approaches*. Los Angeles: Sage.
- Blair, H. (2013). *Donors, Democratisation and Civil Society: Relating Theory to Practice*. En Hulme, D. e Edwards, M. (eds.) *NGOs, States and Donors. Too Close For Comfort?* (23-42) Londres: Palgrave Macmillan.
- Broom, G.M. y Sha, B.L. (2013). *Cutlip and Center's Effective Public Relations* (11a ed.). Harlow: Pearson.
- Cano, M. (2014). *Estratégias de Advocacy no Terceiro Setor enquanto função das Relações Públicas: campanhas de Advocacy no IMVF: um estudo de caso* (Tesis de máster no publicada). Escola Superior de Comunicação Social - Instituto Politécnico de Lisboa, Portugal.
- Coombs, W.T., y Holladay, S.J. (2014). *It's Not Just PR: Public Relations in Society* (2a ed.). Malden: Wiley Blackwell.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches* (3a Edición). Los Angeles: Sage.
- Daly, J. (1998). *If Communication Matters So Much, Why Don't We Get the Attention We Deserve?* En J. S. Trent (eds.). *Communication - Views from the Helm for the 21st Century* (204 – 209). Needham Heights: Allyn y Bacon.
- Eiró-Gomes, M. (2005). *NGOs in Portugal: some remarks concerning organizational/corporate identity*. En EUPRERA Proceedings.
- Eiró-Gomes, M. (2006). *Relações Públicas ou a Comunicação como acção*. En Lição para o concurso de Professora Coordenadora, apresentado em Lisboa a 28 de Junho de 2006. Lisboa: Escola Superior de Comunicação Social.
- Eiró-GOMES, M. y Lourenço, S. (2009). *O papel e a responsabilidade das Relações Públicas na sustentabilidade de um mundo global*. En Conferências Lusófona, 8o LUSOCOM, Lisboa, 1488-1499.
- Eiró-Gomes, M., y Nunes, T. (2012). *3rd sector PR or when Community is our main stakeholder*. *Sinergie, rivista di studi e ricerca*, 89, 167–182.
- Grunig, J. E. (1997). *A situational theory of publics: Conceptual history, recent challenges and new research*. En D. Moss, T. MacManus, & D. Vercic (eds.). *Public relations research: An International Perspective* (3-46). London: International Thomson Business Press.
- Machado, T. (2009). *ONGD: O Papel da Comunicação no seu Conhecimento e Reconhecimento* (Tesis de máster no publicada). Escola Superior de Comunicação Social. Instituto Politécnico de Lisboa, Portugal.
- Mishra, V.K. (2012). *The Role of Global Civil Society in Global Governance*. *Beijing Law Review*, 3, 206–212.

- Montenegro, C. (2012). Comunicação para a saúde e para o desenvolvimento: Instituto Marquês de Valle Flôr (Tesis de máster no publicada). Escola Superior de Comunicação Social. Instituto Politécnico de Lisboa, Portugal.
- Nunes, T. (2011). Terceiro Sector: Relações Públicas como Negociação e Compromisso (Tesis de máster no publicada). Escola Superior de Comunicação Social. Instituto Politécnico de Lisboa, Portugal.
- Nunes, T. y Eiró-Gomes, M. (2013). Relações Públicas/ Comunicação Institucional/Comunicação Corporativa: três designações para uma mesma realidade?. En Livro de Atas 8º Congresso SOPCOM: Comunicação Global, Cultura e Tecnologia, 1033-1040.
- Pereira, M. (2015). Criação de uma Estratégia de Comunicação Integrada para uma Organização de Carácter Confessional (Tesis de máster no publicada). Escola Superior de Comunicação Social - Instituto Politécnico de Lisboa, Portugal.
- Patterson, S. y Radtke, J. (2009). Strategic Communications for Nonprofit Organizations. Seven Steps to Creating a Successful Plan (2a Edición). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Riddell, R. y Bebbington, A. (2013). Heavy Hands, Hidden Hands, Holding Hands? Donors, Intermediary NGOs and Civil Society Organisations. En D. Hulme y M. Edwards (eds.). NGOs, States and Donors - Too Close For Comfort? (107-127). Nova Iorque: Palgrave Macmillan.
- Santos, M. (2015). Projecto de parceria entre a ONGD Estímulo e a Rede de Farmácias Portuguesas: a união de esforços entre sectores para a resolução de problemas contemporâneos (Tesis de máster no publicada). Escola Superior de Comunicação Social - Instituto Politécnico de Lisboa, Portugal.
- Sodré, M. (2014). A ciência do comum: notas sobre o método comunicacional (1a Edición). Petrópolis/RJ: Vozes.
- Sousa, A. (2013). Campanha de comunicação - violência no trabalho: campanha de comunicação para a Associação Portuguesa de Apoio à Vítima (Tesis de máster no publicada). Escola Superior de Comunicação Social. Instituto Politécnico de Lisboa, Portugal.
- UNDP (2012). UNDP Strategy on Civil Society and Civic Engagement. Disponible en [http://www.undp.org/content/dam/undp/documents/partners/civil\\_society/publications/2012\\_UNDP\\_Strategy-on-Civil-Society-and-Civic-Engagement\\_EN\\_final.pdf](http://www.undp.org/content/dam/undp/documents/partners/civil_society/publications/2012_UNDP_Strategy-on-Civil-Society-and-Civic-Engagement_EN_final.pdf)
- White, J., y Mazur, L. (1995). Strategic Communications Management. Singapore: Addison- Wesley Publishing Company.
- Wilcox, D.L., Cameron, G.T. y Xifra, J. (2012). Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas (10ma Edición). Madrid: Pearson.
- Lei n. 66/98 de 14 de Outubro de 1998. Diário da República: I série. Disponible en [www.dre.pt](http://www.dre.pt)

# OBRA

revista de comunicación

# DIGITAL

Universidad de Vic - Universidad Central de Cataluña  
Universidad del Azuay

# Relaciones Públicas ciudadanas. Actores, discursos y construcción de identidad de movimientos contra los desahucios en España

*Citizen Public Relations. Actors, speeches and  
identity construction of movements against  
evictions in Spain*

# 5

ARTÍCULO



## Andrea Leticia Quintana Pujalte

Universidad de Málaga

Doctoranda en el Programa de Doctorado Interuniversitario en Comunicación, de las Universidades de Sevilla, Málaga, Huelva y Cádiz. Máster Universitario en Gestión Estratégica e Innovación en la Comunicación, por la Universidad de Málaga. Licenciada en Comunicación Social por la Universidad Nacional del Nordeste-Argentina. Docente universitaria.

leticiaquintanap@gmail.com

## Antonio Castillo Esparcia

Facultad de Comunicación  
Universidad de Málaga

Catedrático de la Universidad de Málaga. Director del Máster Gestión Estratégica e Innovación en Comunicación impartido en las Universidades de Málaga y Cádiz. Presidente de la Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP). Líneas de investigación: Relaciones Públicas, Comunicación Empresarial, Comunicación Política e Investigación en Comunicación.

acastilloe@uma.es  
ORCID: 0000-0002-9751-8628

# Maria del Carmen Carreton Ballester

Universidad de Alicante

Profesora Titular de Universidad de Planificación de las Relaciones Públicas. Sus líneas de trabajo se centran en la investigación en relaciones públicas, relaciones con las minorías y responsabilidad social en los ámbitos social y sanitario. Cuenta con más de 30 contribuciones científicas entre capítulos de libro y artículos en revistas y dirige un grupo de investigación en la Universidad de Alicante que ha promovido diferentes proyectos competitivos.

mc.carreton@ua.es

ORCID: 0000-0002-4851-9683

Fecha de recepción: 10 de marzo de 2018 / Aceptación: 16 de abril de 2018

## Resumen

La crisis económica de España ha supuesto un aumento de los flujos de comunicación política entre instituciones públicas, medios de comunicación y actores políticos. El contexto de este estudio se centra entre los años 2011-2013, período en el cual España estaba inmersa en un escenario de crisis. En este escenario, se indaga sobre quiénes fueron los actores y los discursos que participaron del proceso de construcción de Opinión Pública respecto de los desahucios en España. Y de qué modo se manifestaron simbólicamente los actores en el espacio público político.

A partir del análisis crítico del discurso realizado sobre 1002 unidades de análisis durante el periodo 2011-2013 en España, puede afirmarse que la interpretación hegemónica para la construcción de la opinión pública y la influencia en esta, dadas por el discurso político de la prensa, estuvo guiada en mayor medida por la construcción de la identidad de los afectados como producto de una situación circunstancial en la que fueron engañados, de los indignados desde una postura negativa que condena sus estrategias de acción y de la banca como un actor político que se construye de modo similar

en los diarios analizados: como el representante de la estabilidad económica y financiera, y no como uno de los principales artífices de la crisis económica y de vivienda que vivía España.

## PALABRAS CLAVE

Desahucios, construcción discurso, movimientos sociales, relaciones públicas ciudadanas.

## Abstract

*The economic crisis in Spain has led to an increase in the flow of political communication between public institutions, the media and political actors. The context of this study focuses on the years 2011-2013, period in which Spain was immersed in a crisis scenario. In this scenario, it is inquired about who were the actors and the speeches that participated in the process of construction of Public Opinion regarding the evictions in Spain. And in what way did the actors manifest themselves symbolically in the public political space.*

*From the critical analysis of the speech made on 1002 units of analysis during the period 2011-2013 in Spain, it can be said that the hegemonic interpretation for the construction of public opinion and the influence on it, given by the political discourse of the press, was guided to a greater*

*extent by the construction of the identity of those affected as a result of a circumstantial situation in which they were deceived, of the indignation from a negative stance that condemns their action strategies and banking as a political actor that is constructed similarly in the newspapers analyzed: as the representative of economic and financial*

*stability, and not as one of the main architects of the economic and housing crisis that Spain was experiencing.*

#### **KEYWORDS**

*Evictions, construction of the speech, social movements, citizen public relations.*

## **1. INTRODUCCIÓN**

El papel de la comunicación política supone uno de los elementos más relevantes en el proceso de crisis económica ocurrido en España. Diversos autores (Parrilla, Almirón y Xifra, 2016; Castillo-Esparcia, Smolak y Fernández-Souto, 2017) han resaltado la participación de actores institucionales y sociales en los procesos de formulación, formación e implementación de políticas públicas. Atentos a los sucesos que desarrollaron y construyeron la crisis como significativo, realizamos un análisis desde una perspectiva marcada por el análisis crítico del discurso.

El proceso de comunicación política que nos interesa estudiar tiene como foco a los actores y discursos plasmados en los dispositivos de producción de sentido, como son los medios masivos de comunicación. Esto significa una búsqueda por comprender y desvelar los valores que se ponen en juego en una sociedad, en un momento histórico dado a través de los discursos sociales de los actores sociales que se han visto afectados por las decisiones institucionales como es la Plataforma de Afectados por las Hipotecas.

Consideramos que vale describir y analizar cómo se relaciona la comunicación y la política, a través de la indagación sobre quiénes son los actores y los discursos que participaron del proceso de construcción de Opinión Pública al

respecto de los desahucios en España, vistos desde una perspectiva marcada por el análisis crítico del discurso.

Es fundamental entender que los desahucios en España comienzan a significar una de las peores caras de la crisis desde el año 2009. El primer trimestre de ese año, 8626 familias son desahuciadas por no poder pagar la hipoteca u otras deudas; para 2011, la cifra de desahucios casi se duplica alcanzando los 15.491 casos. Esa tendencia continúa y se intensifica y, en 2012 la banca se queda con 30.034 primeras viviendas por impago de hipotecas (Colegio de Registradores de España, 2012).

Este alarmante contexto social lleva a que –debido a las protestas y reclamos de los ciudadanos afectados y de otros que los acompañaban– se sancione la Ley 1/2013 del 14 de mayo, de Medidas para reforzar la protección a los deudores hipotecarios, reestructuración de deuda y alquiler social (BOE, A-2013-5073).

La unidad de análisis (UA) de este estudio está formada por artículos periodísticos publicados en los cuatro diarios de mayor difusión en España, que tienen, como acontecimiento central, el problema de los desahucios en el país a partir de impagos de la hipoteca en los años 2011, 2012 y, hasta septiembre de 2013. Se recogen noticias, crónicas informativas, columnas y artículos de opinión que contienen en su discurso este tema en particular, donde se busca identificar prácticas y acciones de los actores

políticos que formaron parte, y construyeron ciertas representaciones a partir de esquemas colectivos de interpretación.

Al hablar de los discursos sociales es fundamental nombrar a Verón (2004). Más allá de que ciertos aspectos de su bagaje teórico no son tomados como método de análisis o categorías pertinentes en el marco de este estudio, cabe destacar que el aporte de Verón para encarar todo estudio semiótico es fundamental y, en particular, por la manera en que piensa su disciplina y los discursos en la sociedad. Por lo tanto, su articulación al marco teórico que sustentó estas reflexiones se hace explícito en el modo de “ver” la producción de sentido, y en el modo de concebir la construcción del acontecimiento en el discurso mediático.

El autor plantea estudiar la discursividad como un proceso de producción, circulación y reconocimiento; y dice que para poder identificar este proceso, el semiólogo debe basarse en los productos, es decir, en los discursos que se entrelazan en la sociedad, lo cuales generan continuamente sentidos.

La ruptura que significa el pensamiento de Verón con la lingüística estructuralista saussureana se asienta en la concepción ternaria de la significación, según comenta Marafioti (2002), a partir de los aportes epistemológicos de Frege y por supuesto de Ch. Sanders Peirce. De esta manera, Verón se posa sobre la problemática de “la materialidad del sentido y la construcción de lo real en la red de la semiosis” (Marafioti, 2002, p.94).

En esta línea de ideas, nos enfocamos en el discurso como objeto de estudio porque construye lo real y porque es uno de los rasgos más propios de lo humano que nos diferencia de otros seres vivos (Aranguren, 2003) luego de la razón y el espíritu; implica la capacidad de comunicar, de entender, de querer y de elegir.

A través de la habilidad de generar y de interpretar discursos, los individuos de la raza humana se constituyen como seres únicos e irrepetibles. Pero este proceso, solo comienza una vez de que existe el encuentro con el “otro”, una vez que la comunicación y el diálogo se entabla a partir de la interacción. Desde lo político podríamos decir, siguiendo a Hannah Arendt, que la capacidad de comunicación es parte de lo que nos construye como seres políticos en la sociedad, es parte de nuestra condición humana (Arendt, 1993).

Entendemos también que la construcción de identidad está íntimamente vinculada a la capacidad de representarse simbólicamente a través del discurso (Arendt, 1993; desde una perspectiva radical, Mouffe, 1999), de auto denominarse como un “yo” frente a un “tu” al que se apela (Benveniste, 1971), a partir de la enunciación. La construcción de la identidad significa también la capacidad de auto definirse a partir de esquemas ideológicos colectivos compartidos, que se manifiestan a través del discurso y son producto de una serie de complejas relaciones entre sociedad-cognición-discurso (Van Dijk, 1999).

Bajo estas premisas, siguiendo nuevamente a Verón (1987a), entendemos el discurso político como una lucha entre enunciados, es decir, que en todo discurso considerado político, existe una fuerte dimensión polémica. En este sentido, la indagación que presentamos pretende identificar en los enunciados aquellas marcas que establecen tanto a los adversarios como a los modelos ideales del “nosotros” de los actores que realizan sus acciones y prácticas en el mundo posible mediático. Este “nosotros” es entendido como generador de identidad a partir de la palabra, crucial para el ejercicio del poder y del establecimiento de sentidos hegemónicos.

Hablamos de actores desde la perspectiva de una sociología estructural constructivista, la cual estudia las prácticas y acciones de los actores en tanto acciones cargadas de significación, quienes se establecen como tales a partir de la interacción con otros actores, y generan luchas simbólicas en el espacio social.

Pierre Bourdieu considera la acción de los agentes sociales como algo que es decidido por estos, diferenciándose así de las visiones parsonianas, por un lado, y marxistas por el otro (Chihu Amaprán, 1998). Entendemos junto con Bourdieu (1989) y con Touraine (2006) que los actores no solo tienen intereses económicos, sino también simbólicos, y estos intereses determinan sus acciones. Estas acciones serán definitorias para interpretar en los textos las representaciones simbólicas que validan el escenario de crisis y que generarían cierta interpretación hegemónica acerca de los desahucios.

Vale destacar que los discursos mediáticos son “formas de discurso público” (Van Dijk, 1997, p.9) insertos en medios de comunicación masiva, entendidos estos como sedes de poder y enfrentamiento político. Para el autor, “los medios de comunicación desempeñan un papel crucial en la reproducción de la hegemonía y del control moderno basado en el consenso y estructurado ideológicamente” (Van Dijk, 1997, p.54).

En este sentido, lo “público” lleva a reflexionar la manera en que se constituyen los actores políticos a través del discurso, su identidad en el espacio mediático y a su vez, cómo se instalan los periódicos en tanto actores políticos (Borrat, 1989) a partir de un discurso propio, a sabiendas de su privilegiada posición para el establecimiento de interpretaciones hegemónicas por su papel en la mediación entre la política y la opinión pública .

Es en este punto en que destacamos cómo se construye la opinión pública en momentos de crisis, para descubrir estrategias que se planifican y ejecutan desde los lugares donde se detenta el poder. En este sentido, el problema de los desahucios ha significado un acontecimiento noticioso de amplio tratamiento por los medios y es, sobre este eje y las posiciones de los actores al respecto, que podemos buscar y desvelar esas posibles estrategias.

Tomamos como eje de análisis el acontecimiento y cómo se encuadrada desde los medios a partir del énfasis que hacen de éstos y las fuentes que toman de referencia.

Entendemos, siguiendo a Verón (1987b), que los medios construyen acontecimientos a partir de su enunciación, desde la cual se puede interpretar su posicionamiento respecto del hecho que devino en acontecimiento y luego en noticia, ya que en el proceso de mediatización se recorta, enfatiza y esquematiza según los intereses del medio, produciéndose así una construcción particular de la realidad, la cual es percibida por los lectores de los medios bajo el pacto o contrato de que la prensa habla “con la verdad”, constituyéndose así un mundo posible mediático.

Los mundos posibles que crea el discurso mediático son fundamentales para aproximarse a la particular influencia que tienen los medios en la interpretación de la realidad ya que:

Suministra al lector un conjunto de informaciones simplificadas y estereotipadas que presuponen un trabajo de selección, interpretación y ensamblaje. En este sentido el mundo posible mediático también es parasitario, porque las propiedades de los objetos de la información que predica muy a menudo no son explicitadas y el lector las da

por descontadas en el mundo 'real' (Escudero, 1996, p.51).

Por todo lo mencionado, entendemos que la capacidad del campo periodístico de nominar e imponer representaciones juega, por lo tanto, un importante papel en el campo de la política, el cual debe ser analizado e interpretado desde las ciencias sociales y, particularmente, desde la comunicación.

Analizamos a los actores en los periódicos seleccionados e indagamos la interacción entre éstos y otros actores. Se hace foco en sus prácticas y comportamientos para identificar corrientes y fuerzas que inciden en las decisiones políticas que se toman y en la construcción de sentido que se muestran hegemónicas y naturalizadas.

Al poner de relieve la importancia de la acción y el discurso en el ámbito político y su vinculación con la constitución de la identidad, debemos destacar el bagaje teórico de Arendt, quien manifiesta en una de sus obras más leídas y citadas, que "mediante la acción y el discurso, los hombres muestran quiénes son, revelan activamente su única y personal identidad y hacen su aparición en el mundo humano" (Arendt, 1993, p. 203).

En tiempos considerados de crisis, como la que atraviesa España desde 2007, la importancia del discurso político de los medios se vuelve medular para identificar e interpretar quiénes son y cómo se manifiestan los actores políticos a través de la prensa y qué sentidos de lo real construyen. Esos voceros son, a su vez, quienes dan la pauta sobre el modo de interpretar los acontecimientos.

El discurso de la prensa se vuelve complejo, ya que son dispositivos donde se plasman las representaciones simbólicas de carácter público -como lo son los acontecimientos políticos-

pero también, el medio "media" entre el ambiente social y el sistema político y desarrolla aquí su "función y contribución a la vida política" (Gomis, 1987, p. 61). El poder del discurso de la prensa es, por lo tanto, indiscutible ya que a partir de sus lógicas de producción introduce a aquellos quienes deben ser considerados por la opinión pública como voceros autorizados para ser parte de un diálogo. Pero su intervención y la construcción de éstos voceros y sus discursos, surgen de un posicionamiento ideológico del medio y de sus relaciones con otros actores políticos.

Bajo estos términos, cabe destacar otra premisa que rige a lo largo de esta investigación y es la de entender a los medios como constructores de realidad social. No como espejos objetivos de lo que sucede, sino como agentes influidos por intereses empresariales y políticos, que sesgan el discurso publicado y que tematizan los acontecimientos a partir de lógicas subjetivas de producción periodística.

En este sentido, consideramos más que vigente la posición de Gomis (1987) cuando asevera que:

Al mediar políticamente, el periódico actúa sobre el sistema político en respuesta a un influjo del ambiente social. Ese ambiente condiciona el contenido del periódico a través de un juego de influencias y sobre entendidos, a menudo inconscientes, en el que participan el medio social y los criterios dominantes de la empresa, el medio social y los criterios dominantes en el público lector del periódico (p. 142).

El condicionamiento del que Gomis nos habla está vinculado justamente a esta imposibilidad de la objetividad de los medios, debido a su compleja imbricación en una estructura social, económica y política en la que son productores

de mercancías y contenidos culturales; posición que determina, en última instancia, aquellos contenidos que van a ser publicados y a la vez el modo en que éstos van a ser tratados desde esquemas profundos que indican a los lectores la posición del medio respecto de estos acontecimientos, a la vez que guían a éstos en el modo de interpretarlos .

## 2. METODOLOGÍA

Para abordar el análisis, se seleccionan los periódicos españoles de tirada nacional El País, El Mundo y ABC, editados en Madrid y La Vanguardia, editado en Barcelona. Los seleccionamos por su alto nivel de difusión y llegada, de lo cual se presume una fuerte influencia en el campo de lo político.

Tomamos como punto de partida en el recorte temporal general la creación de las Plataformas de Afectados por la Hipoteca (PAH) en Barcelona en 2009–iniciativa que luego se fue desparamando por todo el territorio español-. De modo tal que el período para la indagación del archivo general se toma desde ese año y hasta septiembre de 2013.

Sin embargo, cabe resaltar que los acontecimientos tratados en la prensa sobre desahucios se intensifican en los tres últimos años, donde se comienza a dar mayor tratamiento de la parte más cruda de la crisis inmobiliaria española en los medios y, por lo tanto, a los desahucios; dada la magnitud de los artículos periodísticos que emergen en este último tiempo, entendemos que el corpus en cantidad y en calidad es aún legítimo si nos centramos en los años 2011, 2012 y hasta septiembre de 2013.

Teniendo en cuenta la presencia de estos periódicos en el territorio español, su trayectoria y posicionamiento ideológico, entendemos que

son estos los medios que dialogan con actores fuertes de lo político y con los ciudadanos.

El presente objeto de estudio analiza un total de 1002 notas periodísticas entre noticias, crónicas, columnas y artículos de opinión (como unidades de análisis individuales) que tienen como acontecimiento central el problema de los desahucios en España a partir de impagos de la Hipoteca, en estos cuatro periódicos y en este período de tiempo acotado.

De estas unidades de análisis emergen tres variables cualitativas: el “indignado” como actor político; la “construcción del afectado”; y “la banca como actor político”.

Además, dos géneros periodísticos resultan predominantes a la hora de que estos periódicos aborden el problema de los desahucios: el género informativo (donde incluimos noticias y crónicas de tipo informativo) y el género de opinión (artículos y columnas).

Los actores políticos son aquellos que a partir de sus acciones y prácticas generan influencias en su interacción con otros actores; en esta interacción, se definen identidades, tanto individuales como –lo que más nos interesa- colectivas.

La opinión pública, por su parte, se construye a partir de diálogos entre actores hegemónicos que orientan las interpretaciones, a partir del uso y desarrollo de estrategias de comunicación política.

A partir del corpus, se construyen variables cualitativas que emergen de las estrategias argumentativas y de persuasión de actores políticos en el corpus.

La complejidad del discurso político de la prensa, su rol como actor político y su fuerte influencia en la construcción de éstos en la opinión pública, lleva a reflexionar respecto de

las estrategias argumentativas y de persuasión que encuentran lugar en el mundo posible mediático.

A partir de estas, entendemos que se van construyendo sentidos que se instalan como dominantes, en el período que analizamos y sobre los acontecimientos que nos interesan.

Para mejorar la presentación del análisis y poder dejar claras las huellas encontradas en el corpus, dividimos nuestros hallazgos en variables cualitativas que emergen de la interpretación desde el análisis crítico del discurso. En cada variable, citamos extractos de noticias, crónicas o artículos de opinión y columnas que nos permiten, en tanto productos semióticos, indagar respecto de la construcción de actores políticos y su identidad.

A continuación, se citan pasajes de textos hallados en el corpus, los cuales consideramos clave para aproximarnos a la construcción de los actores políticos y la identidad de estos en el marco histórico, político y social que nos interesa. A su vez, hacemos foco en sus estrategias argumentativas y de persuasión (Van Dijk, 1990) para explorar las posibles interpretaciones que nos ofrecen e identificar el cuadro ideológico (Van Dijk, 1999), a partir del cual establecen su identidad.

### 3. RESULTADOS

Como primera variable cualitativa, se describe a continuación cómo se construye a los indignados como actores políticos desde el discurso político de la prensa.

En el análisis, hallamos una orientación positiva de parte del discurso político de El País y La Vanguardia hacia la figura de estos nuevos actores políticos en el subcampo político español,

como son los representantes de la Plataforma de Afectados por la Hipoteca, los aliados del 15M, Democracia Real Ya y Stop Desahucios. Desde la PAH, se vuelve paradigmático el caso de la portavoz de la organización, Ada Colau.

Esta construcción positiva se da de modo general en ambos periódicos, aunque según lo hallado, El País modera su posición desde 2012 y hasta donde llega nuestro análisis en 2013.

En líneas generales podemos decir que mientras el discurso predominante de La Vanguardia y de El País representa a los indignados como actores políticos en pos de una causa mayor, ABC y El Mundo buscan la individualización de la protesta, instalando campos de significaciones negativas respecto a estos actores y despolitizando su reclamo.

Como segunda variable cualitativa, se analiza la construcción de la identidad de los afectados desde el discurso político de la prensa y de otros actores políticos que forman parte del diálogo mediático.

El perfil del afectado resaltando la dimensión de la acción política, en el sentido de que se compromete a ayudar a otros ciudadanos que están pasando o pueden llegar a pasar por un desalojo se muestra, como se menciona antes, más evidente en el discurso político de La Vanguardia y de El País. En El Mundo, se señala en muchas ocasiones el estado civil a los afectados. Esto es llamativo, ya que al medio parece preocuparle establecer si los afectados son separados, divorciados, viudos, si están en segundas parejas, etcétera. Podría existir, debajo de ese interés, una intención que pretende relacionar el perfil de los afectados también con un concepto de familias disfuncionales achicando, de ese modo, el margen de consecuencia de los potenciales desahuciados.

ABC también recoge esta cuestión, y mantiene el campo de significación que se posa en aspectos peligrosos o alarmantes de los afectados.

“El rostro dispar de los desahucios”

“Inocencia Lucha continuaba ayer ingresada en la UCI de una hospital de Valencia. Separada, con 47 años, sin trabajo y con tres hijos a su cargo, no pudo soportar la posibilidad de que un banco le ejecutara un tercer desahucio. Desesperada, el lunes se roció con líquido inflamable y se prendió fuego en el interior de una oficina de Caixa Almassora, la caja rural de la localidad castellanense donde su intento de renegociar la hipoteca resultó en vano. (...)

Había quedado viuda y posteriormente se separó de su segundo marido. Sufre una discapacidad y durante años se dedicó a la venta de cupones”. (ABC, 20/2/2013, p. 27)

La construcción de la identidad de los afectados en esta cita, estaría apoyada en conceptos negativos y una serie de hechos desafortunados que llevan a la desahuciada a tomar ciertas determinaciones. Es decir, que circunscribe el acontecimiento del desahucio como subordinado a los problemas psicológicos de la mujer, desatendiendo el problema social que los desalojos están produciendo y han producido, a esa altura del año 2013.

En la siguiente cita, notamos una diametralmente opuesta construcción de los afectados en el discurso de La Vanguardia:

“Desahucios: una vida desmantelada”

‘No era un dispendio imposible –explica [Judith, desahuciada]–. Vendí mi piso en Vilanova para poder comprar

la parcela, los materiales no eran nada del otro mundo, los muebles los compramos en una fábrica... Nunca creí que estuviera viviendo por encima de mis posibilidades. Yo siempre he trabajado mucho, en negocios, textiles, de turismo, de protocolo... Y siempre he mirado mucho el dinero, no despilfarrar...’.

Lo peor no es el desahucio, lo peor no es el miedo a perder el hogar. Al menos entonces tienes un objetivo claro, algo por lo que dejarte la piel. Lo peor es haberlo perdido, lo que viene después, el vacío que se abre bajo los pies... Y este no es un drama propio de un estrato determinado, es un problema transversal que como un cuchillo atraviesa toda la sociedad y despierta un clamor, una exigencia de cambio”. (La Vanguardia, 7/11/2012, 1)

Tanto a partir del discurso directo que utiliza el medio para representar la postura de la afectada, como a partir de la subjetividad del periodista en las líneas siguientes, percibimos la construcción de la identidad de la afectada como la de una persona racional y educada que buscaba crecer dentro de sus posibilidades económicas, y con el interés por conseguirlo a través del trabajo. También notamos aquí vestigios de una mirada interesada en el después del desahucio, ya dado por sentado.

Luego, quien escribe la crónica parece rebatir a aquellos que buscan circunscribir el problema de los desahucios a ciertas clases o grupos sociales quienes “se aprovecharon de la bonanza económica y se dedicaron al despilfarro”. El/la cronista se apoya en lo dicho por la afectada, de quien podríamos decir que podría pertenecer a un estrato considerado como de clase media. A partir de este contenido persuasivo

que se sustenta en la opinión directa de los protagonistas, quienes se establecen como fuentes directas del/la periodista y “beneficia tanto a la dimensión humana de los sucesos informativos como a la dramática” (Van Dijk, 1990, p.130).

Identificamos en El Mundo, en detrimento de la legitimidad de los reclamos de los afectados, un discurso fatalista y a favor de los intereses de la banca, un ejemplo se encuentra en la siguiente cita de un artículo de opinión de este diario:

“Desahucios”

“Los bancos detestan los desahucios porque se convierten en propietarios de pisos que no pueden vender. Es algo que no forma parte de su negocio, que es ingresar depósitos y conceder créditos. Tengo varios amigos que trabajan en sucursales, más de uno director de oficina, y están horrorizados por la espuma demagógica que se vierte a diario contra ellos. Su labor principal en este caso consiste en evitar el desahucio a toda costa, negociar hasta la extenuación las condiciones de la hipoteca, pero eso sí, con la clara intención de obtener algo a cambio. Es decir, que los ciudadanos que están pasando por dificultades evidentes sigan contribuyendo, ya sea mínimamente, a saldar su deuda.

En la medida que puedan, en las condiciones más razonables posibles. También me consta que en situaciones de indigencia total, de imposibilidad absoluta de hacer frente a la hipoteca, los bancos evitan siempre llegar a la ejecución.

Ocurre sin embargo que algunas personas quieren pescar en el río revuelto de la crisis y, sencillamente, han tomado la decisión de no pagar, ya sea una cantidad irrisoria, aun pudiendo”. (Artículo de opinión, El Mundo, firmada por Miguel A. Belloso, 11/11/2012, p. 9)

La defensa a la banca y a sus lógicas es evidente en la cita; sin embargo, lo que más interesa es de qué modo el autor pone un velo de duda sobre el honor y la sinceridad de aquellos que están en deuda con los bancos. Instala desde esta perspectiva, una tendencia al desprestigio del reclamo de los afectados, alegando que muchos han “tomado la decisión de no pagar”. De este modo, desacredita no sólo el reclamo de los afectados sino, también, de las organizaciones sociales que los acompañan. Cabe recordar que para el 2012, la movilización sobre la dación en pago, sumados al apoyo de la Eurocámara –quien afirmaba que la ley hipotecaria española era abusiva- y los suicidios de desahuciados, colmaban los debates públicos respecto del tema.

Un ejemplo que resalta la dimensión política del afectado, lo vemos en El País:

“Hemos perdido el piso, pero hemos ganado amigos y una gran familia”

“Estos meses de angustias y ‘lágrimas disimuladas’, confesaba Santos ayer, tuvieron un final feliz. Al salir de la reunión con el banco todo eran abrazos y alguna que otra lágrima, por la alegría de saber que no deberían hacer las maletas, pero con el pesar de saber que el piso ya no les pertenece. ‘Hemos perdido el piso, pero hemos ganado amigos y una gran familia’, resumía emocionado Santos en agradecimiento al apoyo recibido por la plataforma.

De hecho, el matrimonio forma parte de la PAH de Sabadell desde su creación, hace un año. La portavoz de la entidad, Elvi Mármol, reconoce que todos los desahucios son dramáticos, pero el de Ana y Santos era 'especial'. 'Son unos abuelos luchadores y no es raro verlos a las ocho de la mañana en un acto para evitar un desalojo'. Santos, al que sus compañeros de la PAH llaman 'abuelo', dice que seguirá al pie del cañón en esta lucha. 'Tenemos mucho que dar y agradecer'. El hombre espera que su caso suponga un punto de inflexión en lo que ya es una lacra social. 'No puedo entender que sean capaces [Administraciones y bancos] de cerrar un piso y dejar a una familia fuera'. (El País, 13/4/2012, p. 3)

En la cita se combinan varios niveles de análisis sustentados por estrategias argumentativas y contenidos persuasivos que apuntan a una construcción positiva del perfil del afectado comprometido. El hecho de que se remarque la referencia del "abuelo" como parte de una familia que es la PAH es interesante a la hora de inferir la construcción identitaria que propone El País. Frente a un aparato mediático que pretende imponer la imagen de los indignados como rebeldes y violentos, El País -a través de esta crónica-, defiende la dimensión humana pero, sobre todo, la dimensión política de los afectados, apelando a su compromiso con una causa que los afecta y que puede llegar a afectar a otros.

En tanto tercera variable cualitativa, tomamos a la banca como un actor político más, a partir de la cual se instaura una cierta identidad y ciertos valores, y se establecen también formas de interpretar la identidad de los otros, conformando el denominado cuadro ideológico.

El discurso de la Banca y su constitución como actor político se da tanto a partir de representaciones dadas por portavoces de este sector, como a partir de actores políticos de otros sectores donde la prensa y su discurso se vuelven cruciales.

Encontramos en la construcción de esta variable una fuerte similitud en la cobertura y construcción que hacen los cuatro medios analizados a la hora de situar a la Banca como actor político. Esta situación puede estar vinculada a la relación existente de los medios en tanto entidades económicas con estos actores que significan players que se extrapolan de lo local y pueden afectar intereses de la prensa de un modo más contundente que si se posiciona de modo contrario a un partido o a un Gobierno.

El discurso político por excelencia está dado por aquellos que tienen el poder por haber sido elegidos democráticamente. En este sentido, los representantes políticos conforman también actores políticos con fuerte influencia en la construcción de la opinión pública.

En líneas generales, podemos decir que el discurso político de los representantes de entidades de gobierno ha construido como un "otro" a la Banca, separándose de su filiación con ésta e identificándose como una representación que busca orientar a la opinión pública a considerarlo como atento a la problemática y realizando acciones para resolverla. En este afán, se perfila que los actores políticos que pueden ser interlocutores válidos para la resolución de conflictos, se encuentran entre estos altos estratos de poder.

En el gran corpus que compone esta investigación, la intromisión de los jueces como interlocutores con un fuerte poder de influencia en la opinión pública, es decir, su construcción en tanto actores políticos fue interesante.

En este sentido, los jueces como actores políticos son parte del mundo posible mediático construido por la prensa; en algunos casos como El País, para sustentar un posicionamiento contrario a la acción del Gobierno o, en otros casos de modo fluctuante como en El Mundo, para responsabilizarlos por dejar a familias en la calle o, desde una perspectiva más moderada, cuando se posiciona a la justicia frente a las organizaciones sociales.

En el caso de la construcción de los indignados como actores políticos podemos reflexionar que en La Vanguardia, el recurso retórico constituye una estrategia argumentativa que busca el reconocimiento de la figura de Colau de parte del público desde un posicionamiento positivo, en busca de la identificación del compromiso de ésta y de su movimiento. Aunque se hable de la representante de modo personal, se extrapola de la figura individual como representante de intereses mayores y se construye en el discurso la noción de actor político. Junto a El País, destacan la cuestión de la movilización por los otros, a diferencia de otras interpretaciones que ofrecen otros medios.

La cruzada por la despolitización de la protesta la llevan adelante, en mayor medida, los periódicos El Mundo y ABC. Las estrategias consisten en desviar el foco de los reclamos de los indignados y se realiza una construcción negativa de representantes sociales y de Colau como actor político. Tienden a ocuparse de la figura de Colau pero de modo individual, relacionándola con un universo de significación negativo como, por ejemplo, con grupos fundamentalistas y sus prácticas.

Cuando se construye a los afectados como actores políticos, el discurso de la prensa en general, tiene una tendencia a individualizar sus experiencias en un marco que no atañe a lo so-

cial, más que a través del posible surgimiento del sentimiento de empatía.

El País y La Vanguardia se valen del discurso directo y a partir de la combinación de estrategias argumentativas y contenidos persuasivos, constituyen la identidad del afectado comprometido, también la de un ser indefenso engañado por la banca. Es decir, que se posan en su experiencia pero lo representan como actores políticos. Mientras que en El Mundo y ABC se percibe una tendencia a la construcción de los afectados vinculada a aspectos personales (como rasgos psicológicos y constitución familiar), lo que propone una lectura despolitizada del rol de estos actores en el diálogo propuesto en la opinión pública.

## 4. CONCLUSIONES

A partir de lo analizado y teniendo en cuenta el carácter exploratorio y descriptivo de la investigación que presentamos, se exponen algunas reflexiones e interrogantes que el proceso de investigación nos aporta.

A la hora de analizar críticamente los discursos, identificamos que los actores construidos en el mundo posible mediático son los indignados, los afectados, los representantes del gobierno, los jueces y la banca. Esta última se destaca como actor político en el discurso de la prensa, ya que reconocemos que su presencia se da de modo similar en la mayoría de los medios analizados, desde los que se privilegia el mantenimiento del sistema financiero y las normas del mercado por las consecuencias sociales que éstas provocan en la sociedad española.

Como reflexión final desde el análisis crítico de los discursos de los actores políticos, consideramos que los discursos que se presentan

como hegemónicos buscan generar una construcción de la opinión pública que esté orientada a considerar los acontecimientos sobre los desahucios desde una lectura individualizada y despolitizada donde priman las lógicas del sistema financiero para lograr, en algún momento, la resolución del conflicto.

A modo de resumen, las identidades políticas que se constituyen están dadas por:

- La del desahuciado como engañado e indefenso;
- La de las organizaciones sociales como defensoras de los derechos de esos afectados, pero dentro de un marco político que condena sus estrategias de persuasión;
- La del gobierno que actúa en relación a lo que las leyes indican, con un fuerte lobby de parte de la banca;
- La de la banca como conductora general de los acontecimientos,
- La de los jueces como una especie de soldados comprometidos, que buscan establecer límites a los abusos de las entidades financieras.

En este camino, podemos decir que las relaciones de poder se hacen manifiestas en el discurso de la prensa instalándose ésta también como un actor político de gran influencia en la opinión pública. Por otro lado, la resistencia de otros actores y discursos en la prensa gráfica española es, a lo sumo, superflua, frente a la presencia de los poderosos actores de lo público.

A partir de la lucha simbólica que significan las acciones y prácticas de estos actores y su dominio gracias a su capital simbólico, generan la construcción de interpretaciones sobre los acontecimientos que abordamos que definen estas identidades y reproducen las relaciones de dominación y resistencia entre los actores políticos identificados.

Son estos actores políticos los que participan en el proceso de creación de la opinión pública sobre los acontecimientos de desahucios en España en el tiempo analizado y desde los marcos que, de modo rutinario, se producen en la prensa e imponen un patrón en el mundo social.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aranguren, J. (2003) *Antropología Filosófica. Una reflexión sobre el carácter excéntrico de lo humano*. Madrid: McGraw Hill.
- Arendt, H. (1993). *La Condición Humana*. Barcelona: Gedisa.
- Arendt, H. (1997) *¿Qué es Política?*. Barcelona: Paidós.
- Borrat, H. (1989). El periódico, actor del sistema político. En *Análisi* (nº 12), pp- 67-80.
- Bourdieu, P. (1989). El espacio social y la generación de las clases. En *Estudio sobre las culturas contemporáneas*. Vol. III, num 7, pp. 27-55. Universidad de Colima, México.
- Benveniste, E. (1971). *Problemas de lingüística general*. E. México: Siglo XXI.
- Castillo Esparcia, E Smolak Lozano, A Fernández Souto (2017). Lobby y comunicación en España. Análisis de su presencia en los diarios de referencia. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, pp. 783 a 802. doi: 10.4185/RLCS-2017-1192
- Chiu Amparán, A (1998), La teoría de los campos de Pierre Bourdieu, en revista *Polis* (año I, número 98), pp. 179-198. Recuperado de: <http://148.206.53.230/revistasuam/polis/include/getdoc.php?id=190&article=180&mode=pdf>
- Escudero, L. (1996). *Malvinas, el gran relato*. Barcelona: Gedisa.
- Gomis, L. (1987). *El medio media. La función política de la prensa*. Barcelona : Ed. Mitre.
- Marafioti, R. (2002). *Recorridos Semiológicos*. Buenos Aires: Eudeba.
- Mouffe, Ch. (1999). *El retorno de lo político: Comunidad, ciudadanía, pluralismo, democracia radical*. Barcelona. : Paidós.

- Parrilla,R., Almiron,N, & Xifra, J. (2016). Crisis and Interest: The Political Economy of Think Tanks During the Great Recession, en *American Behavioral Scientist*, 2016, Vol. 60(3) pp. 340–359. Recuperado de: [https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/33240/Almiron\\_ame\\_cris.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/33240/Almiron_ame_cris.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Touraine, A.(2006). Sociología: De los sistema a los actores. En *Espacio Abierto*, vol. 15 (núm. 1y2), pp. 91-98.
- Van Dijk, T. (1990). *La noticia como discurso*. Barcelona: Paidós.
- Van Dijk, T. (1997). *Racismo y análisis crítico de los medios*. Paidós. Barcelona, 1ra edición.
- Van Dijk, T. (1999). *Ideología*. Barcelona: Gedisa.
- Van Dijk, T. (2008). Semántica del Discurso y de la ideología. En *Revista Digital Discurso y Sociedad*. Vol 2 (1) pp. 201-261. Trad. Recuperado en:<http://www.dissoc.org/ediciones/v02n01/DS2%281%29Van%20Dijk.pdf>
- Verón, E. (2004). *La Semiosis Social, fragmentos de una teoría de la discursividad*. México: Ed. Gedisa.
- Verón, E. (1987). La palabra adversativa. Observaciones sobre la enunciación política. En *El discurso político. Lenguajes y acontecimientos*. Ed. Hachette: Buenos Aires. Pp. 11-26.

# OBRA

revista de comunicación

# DIGITAL

Universidad de Vic - Universidad Central de Cataluña  
Universidad del Azuay

# Las relaciones públicas y el fundraising como estrategia de gestión para las colecciones privadas de la Universidad de Oxford

*Public relations and fundraising as a management strategy for the private collections of the University of Oxford*

6

ARTÍCULO



## Rocío Torres Mancera

Facultad de Ciencias de la Comunicación  
Universidad de Málaga

Empresaria y Máster en Dirección y Administración de Empresas por el IE Instituto de Empresa, Máster en Comunicación Empresarial y Publicidad por ESIC, Dirección y Gestión de RR.HH., Máster en Gestión Estratégica e Innovación en Comunicación con Premio Extraordinario, es además Licenciada en Psicología Social y de las Organizaciones por la Universidad de Málaga, donde es miembro de su equipo investigador y colaboradora docente.

rociotorres@uma.es  
ORCID: 0000-0002-7205-5639

## Carlos de las Heras-Pedrosa

Facultad de Ciencias de la Comunicación  
Universidad de Málaga

Ha sido Vicerrector de Relaciones Institucionales, Director del Gabinete del Rectorado y Subdirector General de Comunicación. Actualmente codirector del Máster en Dirección Estratégica e Innovación en Comunicación. Su docencia e investigación se centra en la Comunicación Institucional y corporativa. Básicamente en los sectores turísticos y de educación superior. Profesor investigador visitante en las universidades de Miami (USA), Sheffield, Cardiff y Leeds (UK).

carlosdelasheras@uma.es  
ORCID: 0000-0002-2738-4177

Fecha de recepción: 30 de noviembre de 2017 / Aceptación: 14 de marzo de 2018

## Resumen

Una investigación sobre la calidad actual de la interacción ciencia- arte-conservación desde la perspectiva de la comunicación y las relaciones públicas para la captación de fondos, a través del caso de las Bodleian Libraries de la Universidad de Oxford por su relevancia y prestigio internacional en la sostenibilidad económica y cuidado de sus colecciones privadas especiales. Para estimular el altruismo, el mecenazgo, la responsabilidad social y el patrocinio, los grupos de interés privados conforman una fuente alternativa de recursos para reducir el grado de dependencia de subvenciones nacionales y europeas, especialmente cuando el Brexit entra en escena.

## PALABRAS CLAVE

Estrategias de comunicación y relaciones públicas, captación de fondos, gestión cultural, grupos de interés, Brexit.

## Abstract

*Our research focuses on the quality of interaction between science, art and conservation from a fundraising perspective, as exemplified in the economic and curation strategies used for the special collections of the Bodleian Libraries at the University of Oxford. Fundraising and public relations communication strategies focus on financial resources from public and private entities, enterprises and private individuals. To encourage altruism, patronage, social corporate responsibility and sponsorship, private stakeholders are an alternative source of funding, reducing dependence on national and European grants, of particular concern in the context of Brexit.*

## KEYWORDS

*Strategic communications and public relations, fundraising, heritage management, stakeholders, Brexit.*

---

## 1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, cada vez son menos las personas que cuestionan el papel estratégico de la comunicación y las relaciones públicas a la hora de gestionar una entidad, sea pública o privada, para fidelizar a sus públicos objetivo, con el fin de en primer lugar, compartir un valor diferencial, y en segundo lugar generar la conducta deseada en ellos, mediante la acción, ya sea de compra -en el caso de fines lucrativos- o la participación en misiones institucionales sin ánimo de lucro, como se expone aquí a través del caso de la Bodleian Library de la Universidad de Oxford.

La finalidad de este artículo es explorar, desde el prisma estratégico de las relaciones públicas para la gestión cultural de legados artísticos

históricos, el grado de comunicación existente sobre las actividades de captación de fondos realizados para estimular los recursos financieros destinados a proyectos científicos en materias de restauración y conservación, que permitan asegurar la existencia de textos, archivos y obras de arte en un horizonte de tiempo lo más amplio.

## 1.2. CAPTACIÓN DE FONDOS PARA LA CULTURA

La práctica de la captación de fondos es una actividad de indudable valor para la obtención de bienes económicos, que permitan el sostenimiento actual y futuro de activos tangibles e intangibles interés general contextos socioculturales, tanto locales como globales.

Así, toda ayuda colaborativa proveniente de entidades públicas y privadas, empresas e individuos particulares, destinada a proyectos de alto interés social, ejemplificado en el patrimonio histórico artístico del presente caso de estudio, revierte de manera directa en la conservación y desarrollo cultural de la propia sociedad, que nutre y se beneficia a la vez gracias a la adecuada conservación de los legados.

De entre los métodos más habituales para abordar los colaboradores actuales y potenciales (Torres-Mancera, De las Heras-Pedrosa y Castillo-Esparcia, 2016), el mecenazgo mediante donaciones económicas y/o en especie, la organización de actividades de acción social, el patrocinio de actividades y eventos benéficos, la vinculación económica periódica como socio particular o corporativo, el micro-crowdfunding y las colaboraciones más duraderas bajo el formato conceptual de la responsabilidad social corporativa; son algunas de las fórmulas más usuales entre las entidades sin ánimo de lucro que al menos, medianamente, constan con un área profesionalizada para ello. En todos los casos, la combinación de dichas técnicas de captación de fondos junto con las de las relaciones públicas y la comunicación, son indisolubles si se quiere abordar con éxito la interacción con los diferentes grupos de interés susceptibles de sumar valor en los proyectos, sean acotados en un periodo de tiempo determinado o para sostener a largo plazo la misión, visión y valores de la entidad encargada de velar por la trascendencia a futuro del legado que defiende y representa.

A diferencia de las entidades con fines lucrativos mediante la generación de ingresos, la captación de fondos es la base principal de financiación para las organizaciones sin ánimo de lucro (ONL) como pueden ser las educativas, sanitarias, de investigación o culturales (Moon y Azizi, 2013, citados por De las Heras-Pedrosa,

Jambrino-Maldonado e Iglesias-Sánchez, 2016) y en las que se han ido integrando paulatinamente nociones y prácticas de relaciones públicas para la gestión con sus respectivos grupos de interés.

La filantropía es una actividad que ha trascendido históricamente desde tiempos memorables y continúa trascendiendo en múltiples sectores y dimensiones de la sociedad, en función de la naturaleza de la necesidad sociocultural al que se destine la ayuda y el factor motivacional que invite a la acción. Dentro del contexto de la filantropía aplicada al mundo universitario, estudios europeos (Breeze, Wilkinson, Gouwenberg y Schuyt, 2011) apuntan como factores de éxito en la captación de fondos el privilegio, reputación y calidad de las relaciones previas con los donantes (“ventaja acumulada”), seguidas por el esfuerzo aplicado a las actividades de recaudación y las condiciones contextuales tanto medioambientales como geopolíticas.

Pero como consecuencia de los últimos acontecimientos macro y micro económicos y el marco regulatorio legal y fiscal, las universidades del continente se han visto afectadas por los recortes del gasto público local, regional, nacional y europeos, viéndose forzadas a adoptar un rol más activo en la sostenibilidad y financiación en un horizonte a medio y largo plazo. Para ello, la diversificación de las fuentes de ingresos e inversiones en investigación, pasan obligatoriamente por la búsqueda y fidelización de recursos filantrópicos (Breeze et al, 2011), lo cual requiere de la profesionalización y compromiso tanto del equipo directivo como la plantilla laboral, la producción de herramientas de comunicación para la captación de fondos (página web, folletos y otros soportes), y la gestión de una base de datos que permita registrar y gestionar la frecuencia y calidad de las políticas dinámicas de relaciones públicas aplicadas en las interacciones con los diferentes

grupos de interés, muy especialmente aquellos grupos sensibles de generar donaciones.

Históricamente, el Reino Unido ha sido pionero y referente en la cultura de la captación de fondos en todos los ámbitos sociales, incluidos el académico (Breeze et al, 2011), favorecido en gran medida por los esquemas de incentivos promulgados desde el gobierno central, pero en los que inciden culturalmente la actitud hacia dichas prácticas, el trabajo estratégico interno de las organizaciones y otras variables susceptibles de estudio a día de hoy para entender cómo se genera la cultura filantrópica, cómo interactúan los factores de éxito, bajo qué formatos y de qué manera impactan en la sostenibilidad a largo plazo.

Así, en la práctica de la captación de fondos aplicadas al sector universitario, Escardíbul-Ferrá y Pérez-Esparrells (2013) proponen una interesante diferenciación entre la vertiente de la filantropía y el mecenazgo, y la vertiente donde convergen las colaboraciones universidad-empresa para actividades como los contratos de investigación, transferencia de conocimiento e incluso cátedras, gracias al patrocinio de entidades privadas.

Pero a día de hoy, existe todavía un vacío académico a la hora de mostrar datos sistemáticos de rigor que permitan comparar las actuales prácticas en captación de fondos en Europa, compartir "Know-how" y canalizar posibles sinergias inter-institucionales e internacionales. Para ello, una de las líneas estratégicas más importantes a desarrollar desde el ámbito de la comunicación y las relaciones públicas es la elaboración de un mapa que identifique las posibles fuentes de captación de fondos (Breeze et al, 2011), pero no sólo de los donantes y las entidades susceptibles de recibir ayuda económica, sino también del resto de grupos de interés (Torres-Mancera y De las Heras-Pedrosa,

2016) del proyecto y la entidad, ya que el efecto prescriptor de la labor sociocultural puede derivarse de cualquiera de los actores existentes en el entorno de la causa, en este sutil trabajo de convertir la intención en donación.

Los fondos provenientes de la filantropía privada ha sido un factor clave para el despertar y desarrollo de la sociedad civil en la zona oeste de Europa y continuará contribuyendo consistentemente a la financiación de proyectos altruistas para comunidades de diversa índole, en sectores como la cultura, la investigación, la salud, la educación, el medioambiente y por supuesto, el estado de bienestar. Por ello, a pesar de la longevidad del término, el mercado de la filantropía se encuentra actualmente en auge, por la necesidad de numerosas entidades e instituciones sin ánimo de lucro por cubrir necesidades económicas cada vez menos sostenibles por recursos públicos. Algunos investigadores norteamericanos hablan de una entrada en la "Edad de Oro de la Filantropía" [Golden Age Of Philanthropy, en inglés].

### **1.3. RELACIONES PÚBLICAS CON LOS GRUPOS DE INTERÉS**

La presente investigación apuesta por una conceptualización y enfoque disruptivo frente al abordaje clásico de la noción de Responsabilidad Social, por la limitación a la dimensión social que el propio término ofrece. Hablamos aquí de un nivel más amplio para la sociedad: la Responsabilidad Cultural Corporativa a través de la cual los agentes y públicos de sectores públicos, privados y particulares contribuyen y velan por la sostenibilidad del patrimonio cultural histórico. De las escasas referencias al respecto, destaca la definición de Have (2013), en la que habla de co-responsabilidad activa de un negocio (u organización o fundación) para el desarrollo, reconstrucción, activación, operación o adaptación de los factores de identi-

ficación cultural de una sociedad, como el lenguaje, la música, las artes, la literatura y la fe, mediante la palabra, el arte y los medios.

Para poder estudiar los indicadores que reflejen el grado de gestión estratégica profesional de la comunicación y las relaciones con los diferentes grupos de interés para crear, mantener y/u optimizar la calidad de la interacción, la identificación con los valores y proyectos corporativos, y como consecuencia de todo ello, el apoyo financiero a la sostenibilidad de la entidad, es necesario plantearse criterios de medida claros y estandarizados del grado de éxito, la calidad, las herramientas y la cadencia de la interacción con cada grupos de interés, identificado como tal por una determinada entidad. Modelos actuales de la sociedad pública moderna de las organizaciones, ponen en relieve la tendencia profesional hacia las prácticas de las relaciones públicas mediante la personalización de las instituciones en torno a un rostro en particular (Benteley Nothhaft, 2010), sin considerar a la persona como un agente de acción dentro del contexto del estilo de gestión empresarial que representa (Eisenegger y Wehmeier, 2009, citado por Bentele y Nothhaft, 2010), y justo por ello, la práctica de la “transparencia funcional” (Szyska, 2009, citado por Bentele y Nothhaft, 2010) adquiere más valor que nunca para transmitir la concordancia entre lo que sucede dentro de la organización y lo que trasciende al exterior, en ese ejercicio tan rentable que supone trabajar el arte de la comunicación corporativa (Figura 1).

En el caso del sector educativo y cultural universitario, la sostenibilidad corporativa de las universidades, la financiación mediante estrategias y políticas de captación de fondos basadas en la calidad de relaciones institucionales (De las Heras-Pedrosa, Jambrino-Maldonado e Iglesias-Sánchez, 2016) adquieren especial relevancia cuando se construyen relaciones bi-

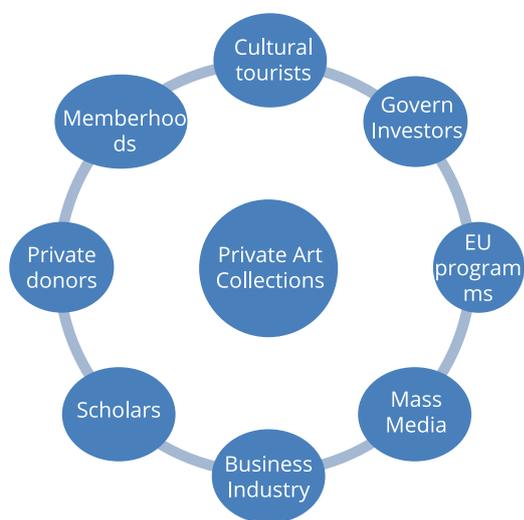


**Figura 1.** Mapa de grupos de interés. Torres-Mancera and De las Heras-Pedrosa (2016).

direccionales para ambas partes, desarrollándose un sentido de pertenencia y/o vinculación con la entidad, de manera voluntaria.

Factores como la marca corporativa (Viñarás, Cabezuelo y Herranz, 2015, citados por De las Heras-Pedrosa, Jambrino-Maldonado e Iglesias-Sánchez, 2016), las prácticas de políticas educativas en las que existan acuerdos entre los gobiernos responsables de la financiación y las universidades, el nivel de trascendencia del aula al tejido productivo empresarial de su área de actuación y el impacto final en la generación de empleo y desarrollo económico local, son generadores de alta incidencia a la hora de planificar los recursos financieros y de medir el grado de cumplimiento de los objetivos marcados. Así mismo, la confianza de los grupos de interés hacia la entidad sin ánimo de lucro (MacMillan, Money, Money y Downing, 2005) desempeña un papel crucial a la hora de convertir las relaciones en participaciones y donaciones hacia la labor altruista que une a ambas partes. En función del grado de cooperación e interacción entre éstas, Cho y Kelly (2014) diferencian entre relaciones asimétricas cuando el donante participa económicamen-

te sin pedir nada a cambio en una “relación filantrópica de patrocinio” (patronizing-philanthropic relationship, en inglés), “relaciones de intercambio transaccional” en las que se da y recibe (exchange-transactional relationship, en inglés) esperando beneficios mútuos actuales y futuros; y “relaciones comunes integrativas” (communal-integrative relationship, en inglés) en las que se vela por proporcionar recursos a necesidades de manera mutuamente beneficiosa, bidireccional y simétrica (Grunig, 2000). En todos los casos, tanto para identificar, tratar, comunicar y fidelizar los diferentes grupos de interés susceptibles de participar económicamente en una causa sin ánimo de lucro, especialmente en proyectos de corte cultural objeto de estudio en la presente investigación, se precisa de un área gestora profesional altamente cualificada en comunicación y relaciones públicas, que se responsabilice del diseño, implementación y desarrollo de las estrategias más adecuadas con cada público objetivo (Thomas, Blair, Hughes-Hallett y Lampl, 2004; Breeze, Wilkinson, Gouwenberg y Schuyt, 2011) (Figura 2).



**Figura 2.** Grupos de interés principales identificados en el estudio de la Bodleian Library de la Universidad de Oxford. Fuente: elaboración propia.

Pero la gestión de la marca de una entidad basada en la responsabilidad social puede convertirse fácilmente en una labor peligrosa, ya que la gestión de las expectativas de los grupos de interés en referencia a este tipo de actividades altruistas (Delmas y Burbano, 2011) generan confusión cuando se habla de gestiones y decisiones que beneficien tanto a la entidad como a la sociedad. Así, mientras las estrategias de marcas tradicionales se centran en los grupos de interés de primer orden para el negocio como clientes, empleados, accionistas, socios y proveedores, una marca de responsabilidad social y/o cultural requiere una mayor atención a los actores sociales y políticos que conforman a los grupos de interés secundarios y colaboradores de la misión de la entidad (Delmas y Burbano, 2011). Para ello, el grado de trabajo, la calidad y la frecuencia de la interacción corporativa con ellos, determinará substancialmente el propósito y la continuidad de la misión social y cultural a corto, medio y largo plazo (Torres-Mancera, de las Heras-Pedrosa y Castillo-Esparcia, 2016).

El grado de información, la presencia mediática, las creencias y expectativas previas de un grupo de interés concreto, juegan igualmente un papel muy importante a la hora de determinar la reacción, apoyo u oposición a los objetivos y acciones críticas de una organización (Dorobantu, Henisz y Nartey, 2016). De esta manera, ante una comunicación determinada, la priorización y grado de importancia que le atribuya el grupo no sólo dependerá del poder, la legitimidad o la urgencia de la llamada, sino también de la legalidad, eficacia, ética y temporalidad que transmita dicha necesidad (Balmer, 2017b).

## 1.4. PATRIMONIO CULTURAL: GESTIÓN DE COLECCIONES PRIVADAS Y ESPACIOS PÚBLICOS

El equipo gestor de una entidad con fines culturales, precisa, además de perfiles sénior de alta dirección ricos en experiencia y conocimiento práctico (know-how en inglés), un estilo de liderazgo que trascienda desde la capacidad gestora hacia una vocación de custodia (Balmer, 2017b) por la conservación y preservación de las obras patrimoniales que recaen bajo su responsabilidad y para lo que se requieren altas dosis de capacidad analítica, convergente, legal y social.

Las entidades corporativas patrimoniales se han comenzado a identificar recientemente como una tipología distinta en cuanto a los rasgos de identidad institucional (Burghausen y Balmer, 2015) que representan, ya que a diferencia de otros tipos de entidades, conllevan una continuidad y relativa invarianza (Balmer, 2011b) en su ciclo de vida pasado, presente y futuro. Esta idiosincrasia les lleva a ser calificadas como “omni-temporales”, y dicha visión debe ser bien comprendida y desempeñada por los dirigentes responsables en cada fase cronológica, de forma que actúen, piensen y sientan como guardianes del patrimonio para el que trabajan (Balmer, 2011b). Esta necesaria orientación hacia la sostenibilidad a largo plazo adquiere un significado mucho más estratégico que otro tipo de entidades que suelen estar enfocadas a a negocios más cortoplacistas, al tratarse al legado en sí mismo como la dimensión central de su existencia y su actividad (Burghausen y Balmer, 2015). No obstante, un enfoque gestor equilibrado entre los objetivos a corto y largo plazo genera una mayor satisfacción en las expectativas de los diferentes grupos de interés, siempre y cuando se man-

tenga la esencia y vinculación con su atractivo histórico, así como con sus intenciones futuras.

La custodia es percibida por los equipos directivos como una función obligada tanto hacia la entidad en la que se trabaja, como hacia los entornos sociales con los que interactúa, convirtiéndose así en una custodia de la profesión en sí misma y del legado que supone su actividad hacia la comunidad. Este sentido de responsabilidad trans-generacional (Urde, Greyser, y Balmer, 2007) por parte de los gestores de espacios culturales de relevancia pública, y el status reclamado/percibido a través de la identidad corporativa componen un gran valor estratégico para su misión (Balmer, 2011a). Una de las razones principales es el hecho de que el legado sea comprendido y valorado como un factor relevante para el cliente (Wiedmann, Hennigs, Schmidt and Wuestefeld, 2011) donde la experiencia vivida y la emoción (Peñaloza, 2000; Ponsonby-McCabe y Boyle, 2006, citados por Burghausen y Balmer, 2015) implique una vinculación simbólica con la marca (Ballantyne, Warren y Nobbs, 2006) en un contexto determinado planificado gracias a la “comunicación patrimonial” (heritage communication, en inglés) (Bühler and Dürig, 2008, citados por Burghausen y Balmer, 2015).

Así, al igual que empresas y entidades de otra naturaleza, las entidades gestoras de patrimonios culturales cuentan con la marca e identidad propia (Pantea y Melawar, 2014) como un factor clave a la hora de influir en la percepción de valor de su capacidad gestora y alcance de sus actividades, además de sumar un valor diferencial que le permite distinguirse de su competencia (Henderson, Cote, Meng Leong, y Schmitt, 2003). Así, las entidades recurren a su logo para comunicar en nombre de la compañía y persuadir a las diferentes audiencias para generar atracción y afinidad.

Nuevos enfoques en los que se fusionan disciplinas transversalmente, van a ser necesarios para fortalecer y nutrir de manera diferencial y disruptiva, las líneas de investigación, teorías y aplicaciones de la gestión corporativa patrimonial de obras y espacios públicos (Davis, Schoorman y Donaldson, 1997; Hernandez, 2012; Schroeder, 2017; citados por Balmer, 2017 a).

El grado de atención e interés, la emoción que despierta, los valores éticos y sociales, la riqueza interdisciplinar que es capaz de aportar el conjunto de proyectos, el marco legal, la memoria histórica que representa, la filosofía que desea transmitir a sus grupos de interés (corporate marketing philosophy en inglés), el código deontológico, el patrimonio que defiende, el legado de la propia organización, la responsabilidad que conlleva sus acciones, la identidad social implícita y explícita que se promueve, la naturaleza estratégica que sigue y persigue, las relaciones públicas con los diversos grupos de interés, el valor del tiempo presente, futuro y pasado, la supervisión de la calidad y la universalidad de los impactos generados favorecidos gracias a la evolución comunicativa en los nuevos contextos globales, constituyen puntos de reflexión de alto impacto (Balmer, 2017a) a la hora de considerar integralmente la eficiencia en la gestión del triángulo ciencia-arte-conservación que ponemos de relieve en el presente estudio.

## **1.5. INCENTIVOS ACTUALES PARA DONACIONES EN EL MARCO DEL REINO UNIDO Y LA UNIÓN EUROPEA. EXPECTATIVAS SOBRE LOS EFECTOS DEL BREXIT**

Para favorecer la participación de los diversos grupos de interés susceptibles de colaborar con una entidad sin ánimo de lucro, y particu-

larmente las encargadas de velar por patrimonios culturales y artísticos mediante el desarrollo científico investigador para la restauración y conservación de las obras históricas que custodia, existe una serie de ventajas fiscales (Asociación Española de Fundaciones, 2014) mediante la Ley de Mecenazgo, que estimulan la “cultura del dar” (De las Heras-Pedrosa, Jambrino-Maldonado e Iglesias-Sánchez, 2016) por parte de los diversos grupos de interés.

Estas medidas de fomento para la acción y participación social privada en la conservación y el enriquecimiento del patrimonio y legado cultural (Torres-Mancera, De las Heras-Pedrosa y Castillo-Esparcia, 2016), resultan necesarias aun disponiendo de partidas presupuestarias públicas nacionales y europeas, para la conservación y restauración de los bienes culturales que protege.

La información y transparencia financiera sobre el destino del capital donado (MacMillan, Money, Money y Downing, 2005, citados por De las Heras-Pedrosa, Jambrino-Maldonado e Iglesias-Sánchez, 2016) son factores determinantes a la hora de fomentar estas colaboraciones que desgravan al declararse por las vías oficiales del marco legal a las que se acoge el donante.

En contextos concretos, como el programa Europeo Horizonte 2020, algunos programas de incentivos para la innovación aplicada a la cultura llegan a ofrecer una desgravación total de hasta el 90% de la donación, como ocurre actualmente con el “Plan Decenio Cultura Innovadora 2025” de la ciudad de Málaga (Alcaldía de Málaga, 2016). Además de estas condiciones particulares a nivel municipal y por periodos concretos de tiempo para desarrollar programas de estimulación cultural, en la mayoría de los países europeos, existen facilidades mediante deducciones acotadas con unos límites

económicos, en función de la base imponible del contribuyente y los beneficios obtenidos en el ejercicio, aunque en ocasiones se pueda aplicar en los ejercicios sucesivos e incluso anteriores (Blázquez y Peñalosa, 2013). En el marco regulatorio a las transacciones económicas no lucrativas del Reino Unido, existen igualmente matices diferenciales entre Inglaterra, Gales, Escocia e Irlanda del Norte, siendo las donaciones registradas en Inglaterra reguladas por la Charity Commission (Blázquez, y Peñalosa, 2013). A efectos de estos impuestos sobre la renta de las personas físicas y jurídicas, los rendimientos sobre el patrimonio y/o sucesiones, desde Bruselas se hizo el esfuerzo en 2010 de alinear el ordenamiento interno británico al ordenamiento comunitario, para eliminar la discriminación de las entidades no lucrativas extranjeras.

Actualmente se estimula más aún la participación comunitaria desde Reino Unido mediante donaciones particulares, con formatos singulares de gran arraigo como el Gift Aid (donaciones tributadas al tipo básico del 20 por 100) o el payroll giving scheme, a través de la cual los empleados de empresas pueden donar directamente de sus salarios. En contraprestación, las fundaciones están obligadas a elaborar informes financieros anuales (European Foundation Centre, 2014), disponer de un consejo de patronos que cumplan responsablemente con sus cometidos de manera solvente y prudente y un órgano gestor que dirija la entidad con cuidado, capacidad, discreción, imparcialidad y diligencia. En dicho país, no existen formas legales específicas para las entidades fundacionales, llegando a usarse indistintamente los conceptos de fundación (foundation, en inglés) y confianza (trust en inglés) para los cuales una serie de patronos (trustees, en inglés) dirigen su actividad. Se estima que existen en el país un total de 12.400 fundaciones (DAFNE, 2017)

para el beneficio público, con un conjunto de activos valorados en 2015 aproximadamente en 70 billones de euros y un gasto anual de 4,4 billones de euros (Association of Charitable Foundations, 2015).

Pero para estimular y promover las donaciones destinadas a la investigación (Breeze et al, 2011), se precisa seguir trabajando en la reducción de tasas entre países, promover la cultura de la donación en el marco general de la Unión Europea y fomentar los reportes de este tipo de actividades en los informes financieros anuales de las universidades. En este contexto, el voto al "Brexit" (Pettifor, 2016) ha supuesto una rebelión popular a las propuestas y prácticas europeas globales, incluidos estos marcos legales democráticos e internacionales, de fomento a las transacciones sin ánimo de lucro, percibidos como "ambiciones utópicas de muchos economistas, financieros, políticos y creadores de políticas que fueron acertadamente definidos por George Soros como "fundamentalistas de mercado" (Soros y Woodruff, 2008, citado por Pettifor, 2016). Para que las piezas de este sistema continúen unidas, se precisará de una estrategia muy definida y elaborada por parte de todas las partes interesadas en que la Unión Europea siga con unas políticas económico-sociales bienvenidas en todos los países (Soros, 2016). No será en absoluto una tarea fácil, ya que desde 2006, Europa viene sufriendo un incremento gradual de movimientos de descontento popular, no sólo en Reino Unido con su "Brexit", sino también en Italia, España, Francia e incluso Estados Unidos, con la inesperada presidencia de Donald Trump (Pettifor, 2016). Por ello, la incertidumbre en las reglas fiscales futuras, conforman una preocupación actual para las entidades responsables de los legados culturales internacionales, como la mítica Bodleian Library de la Universidad de Oxford.

## 2. HIPÓTESIS

Si bien con el presente estudio se exploran los vínculos multidisciplinares entre la comunicación y las relaciones públicas para la captación de fondos aplicadas al triángulo conformado por la ciencia, el arte y la restauración-conservación; inicialmente no se establece ningún tipo de hipótesis. El objetivo de este trabajo es, por tanto, sondear las referencias en la literatura científica al respecto y analizar los datos provenientes de los contenidos extraídos, de forma que se establezcan con mayor precisión los pasos futuros para profundizar con las investigaciones de campo complementarias oportunas.

## 3. METODOLOGÍA Y RECOGIDA DE DATOS

Una vez realizada la revisión abreviada de la literatura científica al respecto, se procede con los detalles metodológicos empleados para realizar el presente estudio exploratorio, de naturaleza mixta -cualitativa y cuantitativa- mediante la técnica investigadora del análisis de contenidos, con la premisa de describir objetiva, sistemática y cuantitativamente los contenidos públicos emitidos por los principales periódicos de prestigio del Reino Unido en su versión on line así como de la oficina de prensa virtual de la página oficial de la Bodleian Library, en el rango temporal completo del año 2016.

### 3.1. MUESTREO Y PROCEDIMIENTO

De los medios de comunicación británicos con presencia on line, se establecen como cibermedios representativos para el análisis de contenidos los 5 periódicos más leídos con archivos en abierto públicos: el Daily telegraph, The times, The independent, el Finantial times y The guardian. Así mismo se selecciona la ver-

sión digital de la BBC por su alto impacto internacional y la propia página web de la Bodleian Library, para contrastar los contenidos publicados por su propia oficina de prensa (press office, en inglés) con respecto a los recogidos por los medios analizados (Tabla 1).

**Tabla 1.** Medios británicos de acceso público más visitados

Tirada semanal (2005)	
Daily telegraph	472,033
The independent	55,193
Finantial times	198,237
The guardian	164,163

Fuente: <http://www.thepaperboy.com/uk/uk-top-10-news-papers.cfm>

De las páginas electrónicas seleccionadas, se establece un rango temporal amplio que permita realizar la investigación en profundidad, sobre todas las publicaciones realizadas a lo largo del año 2016 completo, registradas en los archivos oficiales, bajo el comando de "Bodleian" como palabra clave de la búsqueda (Tabla 2).

**Tabla 2.** Nº de publicaciones en los soportes digitales. Año 2016

Cibermedio	Nº noticias con menciones	Fuente
Daily telegraph	7	<a href="http://www.telegraph.co.uk/archive/2017-1.html">http://www.telegraph.co.uk/archive/2017-1.html</a>
The independent	4	<a href="http://www.independent.co.uk/archive">http://www.independent.co.uk/archive</a>
Finantial times	6	<a href="http://www.ft.com/">http://www.ft.com/</a>
The guardian	13	<a href="http://www.theguardian.com/uk?INTC-MO=CE_UK">http://www.theguardian.com/uk?INTC-MO=CE_UK</a>
BBC	11	<a href="http://www.bbc.com/news/">http://www.bbc.com/news/</a>
Bodleian Libraries	36	<a href="http://www.bodleian.ox.ac.uk/">http://www.bodleian.ox.ac.uk/</a>

### 3.2. CODIFICACIÓN

La selección de datos relevantes acorde con el estudio y la metodología aplicada para el análisis de contenidos parte de la elaboración de una ficha de trabajo que facilite la codificación de la información más significativa al respecto.

Con dicha finalidad, se toman como parámetros de referencia los siguientes criterios:

a) Si se trata de una mención principal o secundaria, contabilizándose en cada caso 1=afirmativo y 0=negativo. Siguiendo el tipo de análisis y clasificación aplicado al estilo de redacción por Rafael Yanes Mesa (2004) y posteriormente por Pérez-Martínez (2009) se discierne entre “apelativa”, cuando se hace referencia pero sin definir explícitamente su involucración en la noticia, “informativa” cuando refleja con precisión el motivo por el que se menciona; y “de impacto” cuando llama la atención aun sin reflejar muchos más datos informativos con respecto a la noticia.

b) los elementos y recursos que acompañan a la noticia: la presencia (1) o ausencia (0) de imagen de acompañamiento en la que se perciben explícitamente, escenarios, obras o materiales provenientes Bodleian Library.

c) La presencia o ausencia de vínculos/enlaces internos en la noticia que vinculan con otros textos relacionados.

d) Nivel de significación o relevancia de la palabra clave de la búsqueda (“Bodleian”) con el título y contenido principal de la noticia publicada, medido en términos de “primario” cuando protagoniza el tema central de la publicación, y “secundario” cuando se trata de una mención paralela al objeto principal.

### 4. RESULTADOS E INTERPRETACIÓN

Una vez extraídos el total de noticias ofrecidos por los archivos de los 6 cibermedios bajo la palabra clave “Bodleian”, se extraen los resúmenes individuales de cada uno de ellos, con respecto al grado de relevancia de la actividad recogida en la noticia. Así si se contempla explícitamente en las primeras líneas de la noticia, la entidad de la Bodleian Libraries (Weston Library también se compatibiliza, puesto que supone un apéndice de la misma) se considera como principal y en caso contrario, como secundaria. Igualmente, con respecto al tono y alcance de la entidad en el texto, se discierne entre relevancia grande, mediana o pequeña. Igualmente se mide en cuántas de estas noticias se acompaña de una o varias imágenes en las que se aplica “Bodleian” en el pie de foto.

De un total de 77 noticias encontradas, en el intervalo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016, 55 (71,42%) se encontraban en el cuerpo de texto central o cabecera, y 22 (28,57) en apartados secundarios, incluidos a colación, como dato extra complementario. De todas (ver tabla 2), el 74,02% se acompañaban con fotos relacionadas directamente con el edificio corporativo de la Bodleian o alguna de las piezas de colección artística que alberga (Tabla 3).

**Tabla 3.** Análisis resumen presencia por categorías y relevancia de las menciones

Grado de relevancia	Ubicación principal	Ubicación secundaria	Imagen	Suma grados
Grande	51	6	54	57
Mediana	4	7	2	11
Pequeña		9	1	9
Suma por ubicación e imágenes	55	22	57	

En términos brutos (tabla 4), la oficina de prensa de la Bodleian, considerada en esta ocasión como un medio de comunicación on line per se, alberga el grueso tanto de noticias generales como de titulares (59,32%), seguido de un interesante BBC que abarca el 16,10% del total de los medios, The Guardian (10,16%), el Daily Telegraph (5,93%), el Financial Times (5,08%) y por último The Independent (3,38%) (Tabla 4).

En relación al estilo de las redacciones (tabla 5), cuando se habla de titulares con la palabra Bodleian/Weston Library, el 84,44% se trata la noticia con un gran rigor científico que le dota de un carácter eminentemente informativo. Cuando la mención se realiza sólo en algún pasaje del texto y de forma secundaria, el rasgo informativo mengua a prácticamente la mitad (46,57%) mientras sube al doble su inclusión para generar un impacto (32,87%) o una mera apelación indefinida (20,54%) (Tabla 5).

Con respecto a la naturaleza de las noticias (tabla 6), sólo un tipo conlleva connotaciones negativas duras, apareciendo en todos los medios salvo la oficial de la Bodleian. En ella, se nombra un escándalo sexual de un político británico que cedió sus manuscritos a la biblioteca, y que ahora, mediante el análisis de los contenidos de dichos escritos, se quiere confirmar/refutar la hipótesis.

Por lo demás, todas las noticias aportan información de alta calidad y relevancia, tanto científica como artística, de las que se destacan las actividades de celebración del 400 aniversario de la muerte de Shakespeare, la adquisición de los mapas del escritor J.R.R.Tolkien, la inauguración y reconocimientos del edificio apéndice de la Bodleian Library, la Weston Library, a la que apadrinó el Duque de Cambridge. Donaciones, investigaciones, trabajos de conservación, premios, presentaciones de libros e historias de

legados del pasado, suman el cuerpo general del presente trabajo (Tabla 6).

En general, las noticias presentan pocos enlaces a otras noticias relacionadas (tabla 7), salvo en el caso de la página oficial de la Bodleian Library, que presenta de media de 3 a 5 enlaces en un 91,66% de las ocasiones. En el resto de los medios, se percibe que no se aplican, entre otras cuestiones por la baja cobertura relativa que se presta a los comunicados de prensa de la entidad (Tabla 7).

A raíz de los primeros datos arrojados por el análisis de contenidos realizado, en este primer trabajo podemos concluir afirmando que si bien la presencia de la Bodleian Library en los medios se vincula a noticias de alta calidad e impacto científico, así como una corriente filantrópica y de mecenazgo histórica, se echa de menos una mayor cobertura mediática en los cybermedios de comunicación nacionales del Reino Unido. Ya que, si bien la entidad corporativa emite comunicados con una cadencia no estresante, es decir, entre 3 y 4 comunicados al mes (36 en el último año completo 2016), los medios recogen de media tan sólo 6 al año (en apartados de cultura y libros, principalmente).

Si bien se percibe un incremento de la comunicación oficial de la Bodleian para compartir sus avances, abrir las puertas de sus legados al exterior (en este caso analizada mediante la presencia de la prensa escrita on line), seguir manteniendo su posicionamiento de prestigio en la sociedad británica e internacional y compartir noticias sobre nuevas donaciones; las donaciones económicas que persigue se quedan en un tercer plano anónimo para el donante tanto particular privado como empresarial.

Para poder profundizar en el resto de herramientas a las que recurre la Bodleian Library actualmente para articular estratégicamente sus objetivos de comunicación y relaciones

**Tabla 4.** Distribución de las unidades de análisis según medio on line y relevancia

Frecuencia absoluta	Daily telegraph	The independent	Financial times	The guardian	BBC	Bodleian
% en función de la relevancia norma	8,21%	5,47%	8,21%	13,69%	15,06%	49,31%
% en función de titulares	2,22%	0,00%	0,00%	4,44%	17,77%	75,55%
% del total	5,93%	3,38%	5,08%	10,16%	16,10%	59,32%

**Tabla 5.** Distribución del análisis de contenidos por estilo titular

Frecuencia absoluta	Apelativo	Informativo	De impacto	Total
% Relevancia normal	20,54%	46,47%	32,87%	100%
% Información titular	0,00%	84,44%	15,55%	100%

**Tabla 6.** Top Noticias

Titular clave	Nº noticias
Shakespeare 400th anniversary	8
Tolkien map acquired by Bodleian library	7
Britain's best new building: Weston Library	6
RIBA awards celebrate UK's grand, haunting and blobby architecture	5
Pre-colonial Mexican manuscripts	5
Heath sex abuse	4
Weekend Oxford Literary Festival highlights	2
Oxford's Bodleian Libraries board game collection	2
Lost Christmas song found at Bodleian Libraries after 100 years	2
In hallowed halls of Oxford and Cambridge	2
Bodley Medal	2
HRH The Duke of Cambridge formally opens the Bodleian's Weston Librar	1

**Tabla 7.**

Análisis nº vínculos en ciber menciones	Daily telegraph	The independent	Financial time	The guardian	BBC	Bodleian
1 a 3 vínculos	5,55%	5,55%	0,00%	16,66%	16,66%	55,55%
3 a 5 vínculos					8,33%	91,66%
Más de 5 vínculos					14,28%	85,71%

públicas que dinamicen la captación de fondos, será necesario complementar el presente trabajo con un estudio de campo con los informantes clave de la entidad. De igual manera, los efectos del Brexit aún no han emergido, por lo que habría que realizar un seguimiento de las interacciones con la sociedad a través de los medios de comunicación, para confirmar si a medio plazo trasciende la preocupación por el cambio de las reglas de las leyes de mecenazgo europeas con respecto al Reino Unido.

## 5. CONCLUSIONES

El estudio abre un nuevo paradigma fuera de los marcos clásicos de análisis de modelos eficientes para la gestión de patrimonios culturales. Se plantea un polo transversal multidisciplinar (cross-disciplinary hub, en inglés) entre la academia y el liderazgo empresarial sensible al gran potencial estratégico de las relaciones públicas y la comunicación corporativa.

El análisis de la correlación entre los objetivos de conservación de las colecciones especiales de la Bodleian Libraries, sus herramientas de captación de fondos y las principales acciones de comunicación corroboran el papel decisivo de los grupos de interés a la hora de convertir el mensaje en participación colaborativa. La sostenibilidad de las colecciones privadas comprendidas como legados a la sociedad, precisan del cuidado, no sólo en términos de conservación, sino también económico. Para ello, se espera un nivel profesional de relaciones públicas y comunicación a la altura de dichas necesidades.

Con esta investigación preliminar, se pone de manifiesto la creciente atención a las herramientas de comunicación más "públicas", como son las notas de prensa a los principales periódicos formales con cobertura internacional, y la

propia página web oficial de la entidad gestora del patrimonio, la Bodleian Library de la Universidad de Oxford.

Entre las implicaciones prácticas derivadas a través del presente caso de estudio, se pone en relieve la retroalimentación entre la academia científica, las relaciones públicas y la comunicación estratégica, vitales para sustentar las actividades de restauración y conservación artística de legados privados y patrimonios públicos, a través de la captación de fondos provenientes de donantes institucionales y particulares.

Si bien el Reino Unido ha sido tradicionalmente el foco de referencia para el mundo del Fundraising del tercer sector en Europa, su modelo profesional va a necesitar darle un giro, aunque sea mínimo, a causa de la salida del país, del marco de la Unión Europea, con el reciente voto popular a favor del "Brexit". Este trabajo ofrece el potencial para aportar información de base para estudios posteriores, en relación con la gestión de los legados artísticos históricos, para favorecer esa valiosa sostenibilidad anhelada.

La profundización del estudio con otras metodologías complementarias como las entrevistas en profundidad a informantes clave, conllevaría interesantes implicaciones sociales y buenas prácticas a tener presente como referencia para otras instituciones igualmente a cargo de la gestión de patrimonios artísticos y culturales dentro del nuevo horizonte que presenta el contexto europeo; revelando la significación de nuevas herramientas y soportes de relaciones públicas a través de abordajes de comunicación estratégica que aseguren lo máximo posible los fondos económicos actuales y futuros provenientes de la comunidad local y global. Mediante el apoyo en un modelo conceptual de predicción, la investigación pondría en evidencia con más consistencia, los roles del sector

privado y la sociedad civil como grupos de interés que actúan simultáneamente como actores y donantes en el corto, medio y largo plazo del patrimonio cultural.

El valor diferencial del presente trabajo se instrumentaliza a través de un enfoque conceptual académico innovador inicial, generado desde un marco de trabajo multidisciplinar donde la cultura, el arte, la estrategia, la comunicación corporativa y la gestión de los públicos de interés convergen explícitamente para movilizar e impulsar los efectos de una mayor sostenibilidad económica gracias al oficio de la captación de fondos. El estudio da forma, de esta manera, a una de las primeras investigaciones en las que se exploran el impacto de la captación de fondos y las estrategias de comunicación y relaciones públicas aplicadas al triángulo conformado por la ciencia, el arte y la restauración-conservación, gracias al análisis del significativo ejemplo de las Bodleian Libraries, una de las bibliotecas más antiguas de Europa que tiene la gran particularidad de abarcar tesoros artísticos.

Por el foco de interés socio-político que el contexto suscita actualmente, el estudio también denota un interés significativo por explorar los efectos del “Brexit” en la captación de fondos para los patrimonios culturales. De esta manera, se enlazan el modelo actual de competencias en comunicación para la sostenibilidad de colecciones privadas, con una nueva visión de captación de fondos necesaria para hacer frente a consecuencias económicas potenciales e inciertas, cuando el sector público parece desvanecerse.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Association of Charitable Foundations (2017). Giving Trends. Top 300 Foundation Grant-Markers. 2016 Report. Recuperado de [http://www.acf.org.uk/downloads/publications/ACF123\\_Foundation\\_Giving\\_Trends\\_2016\\_Design\\_AW\\_Web\\_pgs.pdf](http://www.acf.org.uk/downloads/publications/ACF123_Foundation_Giving_Trends_2016_Design_AW_Web_pgs.pdf)
- Asociación Española de Fundaciones (2014). Reforma incentivos fiscales al mecenazgo. Recuperado de [http://www.fundaciones.org/EPORTAL\\_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw54884c13b451e/11.12.2014.pdf](http://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw54884c13b451e/11.12.2014.pdf)
- Ballantyne, R., Warren, A. y Nobbs, K. (2006). The evolution of brand choice. *Journal of Brand Management*, 13 (4/5), 339-352. doi:10.1057/palgrave.bm.2540276
- Balmer, J.M.T. (2011a). Corporate heritage brands and the precepts of corporate heritage brand management. Insights from the British Monarchy on the eve of the royal wedding of Prince William (April 2011) and Queen Elizabeth II's Diamond Jubilee (1952-2012). *Journal of Brand Management*, 18 (8), 517-544. doi:10.1057/bm.2011.21
- Balmer, J.M.T. (2011b). Corporate heritage identities, corporate heritage brands and the multiple heritage identities of the British Monarchy. *European Journal of Marketing*, 45 (9/10), 1380-1398. doi:10.1108/03090561111151817
- Balmer, J.M.T. y Chen, W. (2016). Corporate heritage tourism brand attractiveness and national identity. *Journal of Product & Brand Management*. 25 (3), 223-238. doi:10.1108/JPBM-08-2015-0959
- Balmer, J.M.B. y Yen, D. A. (2016). The internet of total corporate communications, quaternary corporate communications and the corporate marketing internet revolution. *Journal of Marketing Management*. 33 (1/2), 131-144. doi: 10.1080/0267257X.2016.1255440
- Balmer, J.M.T (2017 a). Advances in corporate brand, corporate heritage, corporate identity and corporate marketing scholarship. *European Journal of Marketing*. 51 (9/10), 1462-1471. doi: 10.1108/EJM-07-2017-0447
- Balmer, J.M.T (2017 b). The corporate identity, total corporate communications, stakeholders' attributed identities, identifications and behaviours continuum. *European Journal of Marketing*. (9/10), 1472-1502. doi: 10.1108/EJM-07-2017-0448
- Blázquez, A. y Peñalosa, I. (2013). El régimen fiscal del mecenazgo en el derecho comparado: Alemania, Reino Unido, Francia y Estados Unidos. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, 872, 29-44.

- Bentele, G. y Nothhaft, H. (2010). Strategic communication and the public sphere a European perspective. *International Journal of Strategic Communication*, 4(2), 93-116. doi:10.1080/15531181003701954
- Breeze, B., Wilkinson, I., Gouwenberg, B. y Schuyt, T. (2011). Giving in evidence. Fundraising from philanthropy in European universities. *Studies and Reports*. Brussels: European Commission.
- Bodleian Libraries at Oxford University (2017). Get involved giving. How your support helps. Recuperado de <https://www.bodleian.ox.ac.uk/get-involved/give/how-your-support-helps>
- Burghausen, M. y Balmer, J.M.T. (2015). Corporate heritage identity stewardship: a corporate marketing perspective. *European Journal of Marketing*, 49 (1/2), 22-61. doi:10.1108/ejm-03-2013-0169
- Cho, M. y Kelly K.S. (2013). Corporate Donor-Charitable Organization Study of Relationship Types. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 43(4), 693-715. doi:10.1177/0899764013480566
- Delmas, M. A. y Burbano, V. C. (2011). The Drivers of Greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64-87. doi:10.1525/cm.2011.54.1.64
- De las Heras-Pedrosa, C., Jambrino-Maldonado, C. y Iglesias-Sánchez, P.(2016). Fundraising en la universidad pública como fórmula de captación de recursos. *Prisma Social*, 16, 711-753.
- Donors and Foundations Networks in Europe, DAFNE (2017). Mapping the European philanthropic sector. Recuperado de: <http://dafne-online.eu/>
- Dorobantu, S. Henisz, W.J. y Nartey, L. (2017). Not all sparks light a fire: stakeholder and shareholder reactions to critical events in contested markets. *Administrative Science Quarterly*, 62 (3), 561 - 597. doi:10.1177/0001839216687743
- European Foundation Centre (2014). EFC legal and fiscal country profile. The operating environment for foundations. Recuperado de <http://www.efc.be/wp-content/uploads/2015/05/United-Kingdom-2014.pdf>
- Escardibul-Ferrá, J.O. y Pérez-Esparrells, C. (2013). La financiación de las universidades públicas españolas. Estado actual y propuestas de mejora. *Revista de Educación y Derecho*, 8, 1-17.
- Foroudi, P., Melewar, T.C. y Gupta, S. (2014). Linking corporate logo, corporate image, and reputation: An examination of consumer perceptions in the financial setting. *Journal of Business Research*, 67 (11), 2269-2281. doi:10.1016/j.jbusres.2014.06.015
- Grunig, J.E. (2000). Two-way symmetrical public relations: past, present and future in Heath. R. L. Heath (ed.). *Handbook of Public Relations*, 11-30. Thousand Oaks. CA: Sage.
- Have, C. (2013). *Responsibility of anarchy. The Potentials and Dilemmas of Arts and Culture*. Forlag: Have Publishing.

- Henderson, P. W., Cote, J. A., Leong, S. M., y Schmitt, B. (2003). Building strong brands in Asia: selecting the visual components of image to maximize brand strength. *International Journal of Research in Marketing*, 20(4), 297-313. doi:10.1016/j.ijresmar.2003.03.001
- MacMillan, K., Money, K., Money, A. y Downing, S. (2005). Relationship marketing in the not-for-profit sector: an extension and application of the commitment-trust theory. *Journal of Business Research*, 58(6), 806-818. doi:10.1016/j.jbusres.2003.08.008
- Pérez-Martínez, V.M. (2009). Multimedialidad e interactividad en la cobertura informativa de las elecciones presidenciales de los Estados Unidos de 2008 en los cibermedios españoles. *Revista Latina de Comunicación Social*, 64, 161-175. doi:10.4185/rlcs-64-2009-814-161-175
- Pettifor, A. (2017). Brexit and its Consequences. *Globalizations*, 14(1), 127-132. doi: 10.1080/14747731.2016.1229953
- Soros, G. (2016, julio 19). This is Europe's Last Chance to Fix Its Refugee Policy. *Foreign Policy Magazine*. Recuperado de <http://foreignpolicy.com/2016/07/19/this-is-europes-last-chance-to-fix-its-refugee-policy-george-soros/>
- Thomas, E., Blair, M.K., Hughes-Hallett, T. y Lampl, P. (2004). Increasing voluntary giving to higher education. Task Force report to Government. Nottingham: Department for Education and Skills.
- Torres-Mancera, R. y De las Heras-Pedrosa, C. (2016). Estrategias de comunicación y captación de fondos para la marca de la ciudad de Málaga. Congreso Iberoamericano de Comunicación: Comunicación, Cultura y Cooperación. Madrid, del 4 al 8 de julio de 2016 (378-379). Asociación Española de Investigación de la Comunicación.
- Torres Mancera, R. y De las Heras-Pedrosa, C. (2017). Fundraising, comunicación y relaciones públicas. Desarrollo cultural de una marca de ciudad: Málaga. Chasqui. *Revista Latinoamericana de Comunicación*, 136, 375-394. doi:10.16921/chasqui.v0i136.2841
- Urde, M., Greyser, S.A. y Balmer, J.M.T. (2007). Corporate brands with a heritage. *Journal of Brand Management*, 15(1), 4-19. doi:10.1057/palgrave.bm.2550106
- Wiedmann, K.P., Hennigs, N., Schmidt, S. y Wuestefeld, T. (2014). Drivers and outcomes of brand heritage: consumers' perception of heritage brands in the automotive industry. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 205-220. doi:10.2753/MTP1069-6679190206
- Woodruff, J. (2008, mayo 15). The financial crisis: An interview with George Soros. *The New York Review of Books*. Recuperado de [www.nybooks.com/articles/2008/05/15/the-financial-crisis-an-interview-with-george-soro/](http://www.nybooks.com/articles/2008/05/15/the-financial-crisis-an-interview-with-george-soro/)
- Yanes Mesa, R. (2004). Géneros periodísticos y géneros anexos. España: Editorial Fragua.

# Análisis de la estrategia de RSC dirigida a la comunidad local. El caso de una multinacional

*Analysis of a multinational company CSR strategy for use with a local community*

# 7

ARTÍCULO



## Estrella Barrio Fraile

Departamento de Publicidad, Relaciones Públicas y Comunicación Audiovisual  
Universitat Autònoma de Barcelona

Doctora en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universitat Autònoma de Barcelona. Investigadora y profesora en la misma universidad. Miembro investigador del grupo Publi-radio de la misma universidad. Es co-autora de capítulos de libros y artículos relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa. También ha participado como ponente en diferentes congresos nacionales e internacionales.

estrella.barrio@uab.cat  
ORCID: 0000-0001-8047-4393

## Ana María Enrique Jiménez

Departamento de Publicidad, Relaciones Públicas y Comunicación Audiovisual  
Universitat Autònoma de Barcelona

Investigadora y profesora de la Universitat Autònoma de Barcelona y de la Universitat Abat Oliba donde imparte asignaturas de teorías de la comunicación y comunicación empresarial e institucional. Autora de diversos capítulos de libros y artículos relacionados con la comunicación de crisis y la Responsabilidad Social Corporativa. Coordinadora del grupo de investigación en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional (UAB).

anamaria.enrique@uab.cat  
ORCID: 0000-0001-5902-403X

Fecha de recepción: 30 de noviembre de 2017 / Aceptación: 14 de marzo de 2018

## Resumen

Estamos asistiendo a un momento de cambio en el contexto empresarial, lo cual repercute directamente en el comportamiento de las organizaciones con sus stakeholders. En esta nueva realidad, analizamos, a partir de la metodología del estudio de caso, cómo la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de una organización contribuye al desarrollo del stakeholder de la comunidad local. En síntesis, podemos concluir que las acciones de RSC dirigidas a la comunidad local que realiza la empresa analizada están alineadas con la estrategia global de RSC de la compañía.

## PALABRAS CLAVE

Responsabilidad social, RSC, comunicación, estrategia, stakeholders, comunidad local.

## Abstract

*We are living through a period of great change in the business sector, which directly affects organisations' relations with stakeholders. In this new context, using a case study methodology, we have analysed how an organisation's Corporate Social Responsibility (CSR) strategy contributes to the relationship with local community stakeholders. We found that the CSR initiatives addressed to the local community by the company in the study are well-aligned with the company's global CSR strategy.*

## KEYWORDS

*Social responsibility, CSR, communication, strategy, stakeholders, local community.*

---

## 1. INTRODUCCIÓN

Estamos asistiendo a un momento de cambio en el contexto empresarial. En los últimos años han salido a la luz casos de ingeniería financiera, corrupción, violación de derechos laborales y desastres medioambientales que han llevado a la ciudadanía a desconfiar de las empresas. Afortunadamente, la sensibilidad social en el desarrollo empresarial y la preocupación de la ciudadanía por el deterioro medioambiental son cada vez mayores, hecho que, unido a la evolución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, ha provocado que las exigencias y expectativas de la sociedad en torno a las prácticas empresariales sean escuchadas. Las organizaciones han comprendido que no son un ente aislado, sino que forman parte de la sociedad y que su existencia a largo plazo depende de su legitimación ante ésta.

Por otro lado, no debemos olvidar que nos encontramos ante la sociedad del excedente, con empresas que rivalizan entre sí cuyos tangibles (productos, calidades, precios, garantías, etc.) son similares, por lo que la llave de la diferenciación entre las empresas y marcas se encuentra en la gestión de los valores intangibles. Costa (2012, p. 102), define esta situación actual como la de una sociedad en la que "cada día los valores éticos y de buen gobierno empresarial son más apreciados por los públicos y más exigidos por los stakeholders".

Ante esta nueva realidad empresarial protagonizada por el incremento de la desconfianza hacia las empresas y el auge de los valores intangibles, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se presenta como un valor intangible clave para restablecer la confianza entre la empresa y sus públicos.

En este artículo nos interesa centrar el análisis de las estrategias de RSC de una compañía

multinacional en el stakeholder de la comunidad local, ya que la articulación de este tipo de estrategias tiene un impacto directo en el desarrollo de ésta última debido a la posibilidad de interactuar y obtener beneficios de manera recíproca.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

A lo largo de las últimas décadas, desde que se plantea, en 1956, la primera definición de RSC por parte de Bowen en su libro *Social responsibilities of the businessman*, son diversos los autores que han definido el concepto de RSC, y más diversas aún, son las definiciones que proponen. Sin embargo, se pueden atisbar una serie de criterios que parecen repetirse a la hora de explicar el concepto de RSC. Davis y Blomstrom (1966), Walton (1967), Van Marrewijk (2003), Hopkins (2004), Basil y Weber (2006), Waldman et al. (2006), Castillo (2009) y Cuervo (2009) señalan la relación de la empresa con sus grupos de interés, mientras que autores como, Jones (1980), Cuesta y Valor (2003), Smith (2003), García-Marzá (2004) y Maignan y Ferrell (2004) hacen especial hincapié en un compromiso y/u obligación de la empresa hacia sus grupos de interés. Otras definiciones hacen referencia a aquellas acciones que realiza la empresa que van más allá de los intereses económicos de la organización (Davis, 1960; Mc Guire, 1963; Davis y Blomstrom, 1966; Eells y Walton, 1974), es decir, que buscan un bienestar socioeconómico general (Frederick, 1960; Kok et al., 2001). Otros autores destacan en sus definiciones la noción de integrar las preocupaciones sociales y medioambientales por parte de las empresas en el desarrollo de sus actividades de negocio (Cuesta y Valor, 2003;

Van Marrewijk, 2003; Panwar et al, 2006; Castillo, 2009; Cuesta y Valor, 2009; Cuervo 2009). Otro criterio que se repite a la hora de definir RSC, es la responsabilidad de las empresas por los impactos negativos en la sociedad derivados de sus actividades (Fitch, 1976; Mohr et al., 2001; Cuesta y Valor, 2003). En esta misma línea, otros autores destacan el deber de las empresas de contribuir al desarrollo y la mejora de la sociedad (World Business Council for Sustainable Development, 2000; Kok et al., 2001), maximizando la creación de valor compartido (Mohr et al., 2001; Comisión Europea, 2011).

En definitiva, podemos afirmar que la RSC es consecuencia de un compromiso adoptado con todos sus grupos de interés en materia económica, social y medioambiental, con el objetivo de responsabilizarse de las consecuencias e impactos que derivan de sus acciones y maximizar la creación de valor compartido para todo el conjunto de grupos de interés. La RSC no se queda en la superficie de las organizaciones, si no que va más allá de la propia acción social que implementen las empresas, no se trata de acciones puntuales y concretas de greenwashing. A diferencia de conceptos como la acción social, la filantropía o el marketing con causa, la RSC supone un planteamiento estratégico que afecta al conjunto de la organización y a todos sus públicos. La visión estratégica de la RSC implica que ésta se sitúa en lo más profundo de las compañías, trabajando siempre de acuerdo con la visión, misión y valores de la organización.

Una vez tratado el término de RSC, consideramos que puede resultar esclarecedor contextualizar la RSC en los principios que la inspiran. Para ello, se toma como referencia el documento Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa de AECA (2004), dónde se presentan los seis principios básicos que constituyen las reglas fundamentales que rigen

el comportamiento socialmente responsable de las empresas.

El primero de ellos es el principio de transparencia, que se refiere al acceso que tienen los grupos de interés a información sobre el comportamiento social de la organización, siendo la comunicación por parte de la empresa de los aspectos ligados a la RSC el instrumento esencial para cumplir este principio. El segundo es el principio de materialidad, que hace referencia al paso de la teoría a la práctica real de la empresa, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés en la toma de decisiones. El tercero, el principio de verificabilidad, se basa en el sometimiento de las actuaciones de RSC a una verificación externa realizada por expertos independientes que comprueben la veracidad de las actuaciones socialmente responsables de la organización. El cuarto, denominado como el principio de visión amplia, está estrechamente vinculado con el concepto de sostenibilidad y la idea de responsabilizarse de las consecuencias e impactos que derivan de sus acciones. El principio de mejora continua está relacionado con la idea de una gestión continuada de la corporación, dado que el comportamiento socialmente responsable promueve la visión de largo plazo que aleja a la empresa de actividades puramente especulativas que sólo buscan la maximización de beneficios a corto plazo, sin considerar sus consecuencias en el largo plazo. Y por último, el principio de naturaleza social de la organización supone que las estrategias de RSC procuren que la organización se estructure en base a su naturaleza social y no sobre valores de índole estrictamente técnico-económica.

Merece especial atención el principio de visión amplia, que hace hincapié en la visión microeconómica y macroeconómica de la organización. Citando a AECA:

La organización debe centrar sus objetivos de responsabilidad social corporativa en el contexto de sostenibilidad más amplio posible. Debe considerar el impacto que produce a nivel local, regional, continental y global, con un sentido claro de legado para futuras generaciones. (AECA, 2004, p. 21)

Este principio supone tener en cuenta, a la hora de aplicar políticas de RSC, a todo el conjunto de grupos de interés de la organización, ya sea a nivel global como puede ser la sociedad en general o los proveedores que una compañía tiene repartidos por todo el globo terráqueo, o a nivel mucho más específico y regional, como puede ser la comunidad local.

## **2.2. DE LA TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS A LA COMUNIDAD LOCAL**

No se puede hablar de RSC, sin antes comprender el nuevo paradigma de empresa, que ha cambiado la forma de entender las organizaciones, estando formadas por un conjunto de stakeholders con objetivos e intereses dispares por los que la empresa debe velar.

Es importante, aclarar el significado y origen de esta palabra, stakeholder, que ha sido traducida al castellano como “participante” (Perdiguerro, 2003) o grupo de interés (Villafañe, 2004). El término stakeholder, representa un juego de palabras cuyo origen de partida sería el vocablo shareholder o stockholder (accionista), el que posee una acción o participación. Así, siguiendo este juego de palabras, de la unión de los vocablos stake (interés) y holder (poseedor), nace el término stakeholder, que no define otra cosa, que a aquel que posee un interés con la empresa, definido por Freeman (1984, p. 25) como “cualquier grupo o individuo que

pueda afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa.”

Por consiguiente, hemos pasado a un nuevo modelo de empresa complejo, definido por los equilibrios y relaciones entre la compañía y los stakeholders. En palabras de Perdiguero, este nuevo enfoque propone:

Una visión de la empresa mucho más compleja que la establecida en la teoría económica neoclásica, asignando a la dirección la obligación de gestionar en función de las necesidades, expectativas e intereses de todos los grupos e individuos afectados por sus actividades. (Perdiguero, 2003, p. 158).

En definitiva, no se puede entender la RSC sin comprender este nuevo paradigma de empresa formada por todo el conjunto de grupos de interés que la componen, de los cuales depende su propia supervivencia, motivo por el cual el objetivo económico de la empresa consiste en crear valor para todo el conjunto de stakeholders, satisfaciendo las necesidades de cada uno de ellos.

El siguiente paso sería preguntarse cuáles son los diferentes grupos de interés, que conforman el mapa de stakeholders de una organización. Si bien cada empresa tendrá sus propios participantes específicos que dependerán de cada industria, existen una serie de stakeholders principales que de manera genérica abordan todas las organizaciones. En este sentido, destacan los trabajos de Svendsen (1998), Freeman, Harrison y Wicks (2008), Comisión Europea (2001) y AECA (2007) que proponen y clasifican los diferentes stakeholders (Figura 1).

Es interesante observar que para este conjunto de autores e instituciones, no existe una clasificación y definición unánime de los diferentes stakeholders que componen el mapa de públi-

STAKEHOLDERS
<p>Primarios: Accionistas e inversores, consumidores, empleados, proveedores, competidores y socios industriales</p> <p>Secundarios: Comunidad, medioambiente, especies no humanas y generaciones futuras, medios de comunicación y gobiernos y entes reguladores (Svendsen, 1998)</p>
<p>Primarios: Clientes, empleados, proveedores, financieros y comunidades</p> <p>Secundarios: Gobierno, competencia, grupos de los consumidores, medios de comunicación y grupos de especial interés</p> <p>Freeman, Harrison y Wicks (2008)</p>
<p>Dimensión interna: Incluye las prácticas responsables en lo social (empleados) y las prácticas respetuosas con el medio ambiente dentro de la empresa</p> <p>Dimensión externa: Comunidades locales, socios comerciales, proveedores, consumidores, derechos humanos, problemas ecológicos mundiales (Comisión Europea, 2001)</p>
<p>Participes primarios, contractuales o directos:</p> <p>Internos: Accionistas y empleados</p> <p>Externos: Clientes, proveedores, acreedores financieros, socios comerciales y comunidad (cuando ésta invierte en infraestructuras de utilidad para la empresa)</p> <p>Participes complementarios, contextuales o indirectos: Comunidades locales o territoriales, sociedad, público en general, generaciones futuras, competidores, Administración Pública, agentes o interlocutores sociales, ONG's y medios de comunicación. (AECA, 2007)</p>

**Figura 1.** Clasificación de stakeholders. Fuente: Elaboración propia

cos de una organización no obstante existen cinco grupos de interés, que bajo diferentes nomenclaturas, están presentes en todas las propuestas. Estos son: accionistas, consumidores, empleados, proveedores y comunidad.

De especial interés es el stakeholder de la comunidad local, y es que tal y como afirma la Comisión Europea (2001, p. 12) la RSC “abarca también la integración de las empresas en su entorno local [...] las empresas contribuyen al desarrollo de las comunidades en que se insertan, sobre todo en las comunidades loca-

les". Por su parte, Svendsen (1998) señala que la comunidad está formada por los residentes que viven en un área cercana a la empresa, asociaciones de vecinos, cámaras de comercio, ONG's, escuelas y universidades y grupos de especial interés. Sub-categorías que van en la línea de la definición propuesta por AECA (2004, p. 15) que define la comunidad local como el "conjunto de entidades de iniciativa pública o privada del entorno local circundante a la actividad desarrollada por la empresa, con el que se interactúa estrechamente".

Finalmente, en relación a las propias acciones de RSC que una compañía puede llevar a cabo en la comunidad local, la Comisión Europea, las define del siguiente modo:

Muchas empresas se comprometen con la sociedad local a través de, por ejemplo, el ofrecimiento de plazas adicionales de formación profesional, la colaboración con organizaciones de defensa del medio ambiente, la contratación de personas socialmente excluidas, el ofrecimiento de servicios de guardería a sus trabajadores, el establecimiento de asociaciones con comunidades, el patrocinio de actividades deportivas o culturales a nivel local o la realización de donaciones para obras de beneficencia. (Comisión Europea, 2001, p. 13)

### 3. METODOLOGÍA

En la presente investigación se ha abordado concretamente la articulación de la estrategia de RSC en el stakeholder de la comunidad local. Para ello, se ha planteado una investigación basada en el método del estudio de caso. Este método de investigación es muy apropiado cuando el objetivo es comprender y explicar

un fenómeno utilizando las fuentes de información que se requieran. En esta investigación no pretendemos buscar una representación estadística. Nuestra aspiración es alcanzar una generalización analítica en la medida en que como explica Coller (2005, p. 68) "el caso es pertinente teóricamente (es decir, relevante), se puede relacionar las conclusiones del estudio con una teoría o conjunto de ellas [...]". Estas conclusiones no se refieren a una población o universo, sino a unas teorías previas.

La casuística analizada ha sido la multinacional Unilever. La elección de esta compañía como caso de estudio viene determinada por el criterio de las investigadoras que consideran a priori que éste puede ser un caso que permite simbolizar las teorías presentadas en el marco teórico, debido a su manera de entender la RSC, ya que cuenta con un plan global de RSC y un sub-plan dirigido a la comunidad local, denominado Plan Unilever Comparte. Se trata una compañía relevante en los sectores de la alimentación, el cuidado del hogar y la higiene personal, con una amplia gama de productos que se comercializan en este país. La empresa cuenta con un amplio reconocimiento a su RSC. En 2014 lideró rankings como el Tomorrow Value's Rating y la encuesta GlobeScan/Sustainability y fue galardonada con los premios CSR Online Awards, el Premio Nacional de Marketing a la Ética y la Sostenibilidad y el Gothenburg Award for Sustainability Development. También está presente en los medios de comunicación especializados en RSC como ejemplo de buenas prácticas, como son las publicaciones Corresponsables, Compromiso RSE y Diario Responsable.

El diseño de la investigación, se ha basado en la triangulación que como señala Soler (2011, p.192) consiste en "contrastar la información [...] la acción de reunión y cruce dialéctico de toda la información pertinente al objeto de es-

tudio surgida en una investigación". Por tanto se ha combinado la revisión de documentos escritos, con la realización de entrevistas enfocadas a actores que forman parte de la implementación del Plan Unilever Comparte y observaciones de distintas acciones de RSC dirigidas a la comunidad que lleva a cabo la compañía:

- Revisión de tres documentos escritos.
- Documento Plan Unilever para una Vida Sostenible.
- Documento Plan Unilever Comparte: Guía de desarrollo de la comunidad.
- Web corporativa de Unilever España.
- Realización de cuatro entrevistas enfocadas a los siguientes agentes informantes.
- Ana Palencia. Directora de Comunicación y RSC de Unilever España. Miembro del Comité de Dirección de Unilever España. Lidera la comunicación europea de Unilever en materia de sostenibilidad.
- Imma Pérez. Directora de la consultora de RSC y comunicación Nottopic. Colaboradora externa del Departamento de Comunicación de Unilever España.
- Marina Jarque. Directora de Comunicación Corporativa en el Ayuntamiento de Viladecans.
- Miguel Vallejo. Responsable de Servicios a Empresas del Ayuntamiento de Viladecans.
- Realización de cinco observaciones a los siguientes eventos.
- Taller RSE en su dimensión social: la empresa y su relación con el territorio programado dentro de la 63 jornada Corresponsables.
- Actividad Desayuno saludable «pan con Tuli-pán» e higiene bucal Signal.

- Acto de clausura del concurso El Gran Estalvi.
- Actividad Taller de autoestima Dove.
- Acción Caminata Solidaria.

Los ejes temáticos que han guiado la recolección de datos y la clasificación de la información obtenida son:

- Plan estratégico internacional de RSC de Unilever.
- Plan Unilever Comparte: Acciones de RSC dirigidas a la comunidad local.

La recogida de datos se llevó a cabo entre los meses de febrero y junio de 2015. Para la recogida de datos a través de las entrevistas enfocadas, se elaboró un guión esquemático con los ítems conceptuales a tratar con cada uno de los agentes informantes. En el caso de las observaciones, se creó un fichero de catalogación con las categorías a tener en cuenta en cada una de las observaciones.

Posteriormente, el análisis de datos se realizó en dos etapas. Una primera etapa de clasificación de la información en función de los ítems conceptuales fijados en el guión de la entrevista. Una segunda etapa, posterior al análisis de contenido de las entrevistas y observaciones realizadas, en el que se codificó el contenido en función de las categorías de análisis establecidas.

## 4. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados definitivos de la investigación en función los ejes temáticos previamente establecidos.

## 4.1. PLAN ESTRATÉGICO INTERNACIONAL DE RSC DE UNILEVER

Unilever cuenta con un plan estratégico de RSC a diez años (desde 2010 hasta el año 2020) que engloba a los 190 países en los que opera la multinacional. Este plan se denomina Plan Unilever para una Vida Sostenible.

El lanzamiento de este plan tiene su origen en el cambio de presidente de la empresa. En el año 2009 se incorpora a Unilever el actual presidente mundial, Paul Polman, quien marca la nueva estrategia de la compañía orientada a desarrollar nuevas formas de hacer negocio con el objetivo de duplicar el tamaño de la compañía, al mismo tiempo que se reduce el impacto medio ambiental y se incrementa de manera positiva el impacto social.

A partir de ese momento Paul Polman, decide poner orden en las diferentes acciones de RSC que ya realizaba la empresa y lanza, en 2010, el Plan Unilever para una Vida Sostenible, asentado en tres pilares fundamentales: salud y bienestar, medioambiente y calidad de vida. Este plan establece tres objetivos generales para el año 2020, que se basan en los tres pilares fundamentales. Estos son:

- Pilar de salud y bienestar, cuyo objetivo es ayudar a más de mil millones de personas a mejorar sus hábitos en salud y bienestar.
- Pilar de medioambiente, cuyo objetivo es reducir a la mitad el impacto medioambiental provocado por la fabricación y el uso de sus productos.
- Pilar de calidad de vida, cuyo objetivo es mejorar la calidad de vida de cientos de miles de personas en la cadena de suministro.

Estos tres objetivos generales están compuestos por diferentes objetivos específicos, que a

su vez, se desglosan en sub-objetivos más concretos, que se plasman en las diferentes acciones de RSC que lleva a cabo esta multinacional a nivel global.

## 4.2. PLAN UNILEVER COMPORTE - ACCIONES DE RSC DIRIGIDAS A LA COMUNIDAD LOCAL

El Plan Unilever Comparte, cuyo objetivo es crear un impacto positivo en la comunidad en la que opera la compañía, es un proyecto que nace en 2012 para trabajar una dimensión más cercana y concreta del Plan Unilever para una Vida Sostenible. Por consiguiente, se trata de un plan de RSC a pequeña escala que reúne un conjunto de acciones dirigidas al municipio de Viladecans (Barcelona), donde se encuentra la sede de Unilever España. Dichas acciones se encuentran alineadas con los tres pilares del plan global de RSC de la empresa.

A continuación, se describen las diferentes acciones que conforman el Plan Unilever Comparte, clasificadas en función de los tres pilares que constituyen el Plan Unilever para una Vida Sostenible.

Pilar de salud y bienestar:

- Desayuno saludable “pan con Tulipán” e higiene bucal Signal. Se trata de talleres sobre hábitos alimentarios dirigidos a los alumnos de primero y segundo de primaria de las escuelas de Viladecans, cuyo objetivo es transmitir a los niños las pautas para una correcta alimentación e higiene bucal. Estos talleres se ofrecen a los centros educativos del municipio a través del Área de Educación del ayuntamiento, tienen una duración aproximada de una hora y veinte minutos y se realizan en los propios centros educativos en horario escolar con la presencia de los/las maestros/as en el aula. Las charlas son

impartidas por nutricionistas contratados/as y formados/as por el Área de Nutrición y Salud de Unilever para la ocasión. El taller en sí consta de:

- Una explicación de la importancia que tiene realizar un desayuno saludable, que debe incluir cuatro tipos de alimentos: cereales o farináceos, lácteos, fruta y grasas saludables. Y una explicación de cómo debe ser un correcto lavado de los dientes.
  - Tres juegos en los que los niños ponen en práctica lo explicado anteriormente.
  - La realización de un desayuno saludable en el aula con alimentos aportados por la compañía. Este desayuno contiene un vaso de leche con cacao, una rebanada de pan de molde con margarina Tulipán (producto de Unilever), dos galletas Flora (producto de Unilever) y una brocheta de fruta.
- Talleres de Autoestima Dove. Esta actividad, que se realiza bajo el paraguas de la marca producto Dove de Unilever, consiste en la realización de charlas dirigidas a jóvenes de primero y segundo de la ESO de Viladecans con el objetivo de cambiar la visión que tienen de su propia imagen y hacerles ganar más confianza apostando por una belleza real. Estas charlas se ofrecen a los centros educativos del municipio a través del Área de Educación del ayuntamiento, tienen una duración aproximada de una hora y se realizan en los propios centros educativos en horario escolar con la presencia de los/las profesores/as en el aula. Los talleres son impartidos por voluntarios de diferentes departamentos de la compañía. La actividad en sí consta de:

- Una explicación que incluye un recorrido histórico de los ideales de belleza, el origen de la presión de los ideales de belleza, cómo los medios manipulan las imágenes creando cuerpos irreales y los problemas que causa esta presión y manipulación, tratando de manera especial el papel que juegan las redes sociales como elementos de presión social en el entorno de los jóvenes.

- Un juego en parejas en el que los alumnos deben decir qué les gusta de su compañero/a.

- Un debate entre los alumnos sobre lo aprendido y trabajado durante la sesión.

Pilar de medioambiente:

- Concurso Canciones de 5 minutos para la ducha. Con el objetivo de fomentar la reducción del consumo de agua, la compañía y el ayuntamiento diseñan un concurso en el que se invita a las escuelas del municipio a idear una canción creativa de cinco minutos para el momento del baño que trate sobre el buen uso del agua. Con esta acción se pretende diseminar la idea de duchas de cinco minutos. Al tratarse de centros educativos, la convocatoria para participar se realiza a través del ayuntamiento. La escuela ganadora recibe material para el centro.
- Concurso El Gran Estalvi. Esta iniciativa, que consiste en un concurso dirigido a los vecinos y comunidades de vecinos del municipio para ver quién reduce más su consumo de agua, luz y gas durante un periodo de cuatro meses, tiene como objetivo concienciar a la población en el ahorro del agua y la energía. Cuando una persona o comunidad de vecinos se apunta para participar en el concur-

so, recibe un pack formado por un manual de instrucciones para ahorrar energía, una bombilla led y un reloj de arena con una ventosa para ponerlo en el baño y controlar que el tiempo de la ducha no supera los cinco minutos. Durante los cuatro meses que dura el concurso, los participantes deben mirar el contador dos o tres veces e ir entregando sus facturas. Al finalizar el concurso, los ganadores reciben un pack de productos Unilever y una dotación económica, que va entre los 200€ y los 6000€, dependiendo de la categoría en la que participen, para invertir en seguir mejorando la eficiencia energética de las viviendas. La creación y diseño de este concurso se realizó entre Unilever y el ayuntamiento de Viladecans (Áreas de Infraestructuras y Medioambiente). La ejecución se lleva a cabo entre la multinacional y el ayuntamiento, con el apoyo de un clúster local de empresas sobre eficiencia energética.

Pilar de calidad de vida:

- Caminata Solidaria. Es una marcha solidaria cuya finalidad es recaudar fondos para la Fundación Viladecans Solidaria que ayuda en el pago de necesidades básicas, como alimentación, medicamentos o luz, a familias de la ciudad que lo necesiten. Tiene un recorrido de 5km que cruza el municipio de Viladecans, se organiza anualmente el primer fin de semana de junio y es apto para todos los públicos. Los participantes pagan una inscripción de 4€ y a cambio reciben una camiseta para la caminata y un pack de productos Unilever que se entrega al final del recorrido, momento en el que también se venden productos de la empresa cuya recaudación también se destina a la fundación. Esta acción se lleva a cabo entre Unilever, el ayuntamiento, el colegio San Gabriel y el básquet femenino de Viladecans.
- Reparto de alimentos y productos de necesidad básica. La compañía colabora con Cáritas, Cruz Roja y los servicios sociales del ayuntamiento en el reparto de alimentos y productos de necesidad básica a familias del municipio por debajo del umbral de la pobreza.
- Cursos de cocina. El chef de Unilever realiza cursos de cocina en las instalaciones que la compañía tiene en el municipio para enseñar a elaborar menús de manera responsable y económica a familias de Viladecans desestructuradas y/o con pocos recursos, con la finalidad de ayudarles a aprender a comer de manera equilibrada utilizando pocos recursos. Estos cursos son organizados por la empresa con la colaboración de los servicios sociales del ayuntamiento.
- Colaboración con CAVIGA y ASDIVI. La compañía colabora con CAVIGA (un centro ocupacional para personas con disminución psíquica de Viladecans) y ASDIVI (una asociación para la integración de personas con discapacidad de Viladecans) realizando diferentes actividades de voluntariado, como por ejemplo almuerzos, para los usuarios de estos centros.
- Conferencias a pymes. Se trata de charlas que realizan directivos de la multinacional para compartir conocimiento con pequeñas y medianas empresas del territorio. A modo de ejemplo, se pueden mencionar las conferencias realizadas por Yolanda Menal y Ana Palencia, directoras de RRHH y Comunicación de Unilever España, sobre cómo fomentar la motivación y sobre cómo mejorar la comunicación interna. Además de compartir conocimiento, estos encuentros también promueven el networking y la relación entre Unilever y las empresas del territorio, ya que al acabar el acto, estos altos cargos de la

compañía mantienen conversaciones en petit comité con los asistentes.

- Market Place. Unilever participa en estos encuentros entre pymes y grandes empresas, denominado Market Place, que organiza el Área de Servicios a Empresas del Ayuntamiento de Viladecans. Esta actividad consiste en una especie de evento de networking vinculado a unos retos específicos, marcados para cada edición por el ayuntamiento, en el que la gente, empresarios y consistorio se conocen y cuya finalidad es establecer relaciones de confianza entre los participantes.
- Coaching a jóvenes en riesgo de exclusión social. Unilever colabora con el programa Proyecto Coach de la Fundación Exit a través de coaching a jóvenes de entre 15 y 17 años que no han acabado la ESO y están realizando un curso de formación profesional. La Fundación Exit realiza unos programas de cualificación profesional inicial para jóvenes no graduados en educación secundaria obligatoria. Dentro de estos programas, unos 15 o 20 voluntarios de la empresa hacen de coach de uno de estos jóvenes. Durante tres meses se reúnen cada viernes con ellos para orientarles, animarles y ayudarles. Durante estos tres meses, cada viernes de 9h a 14h acuden a las oficinas de la compañía y se les enseñan los diferentes departamentos, cómo trabajan, qué realizan, etc.
- Programa Voluntariado UNIdos en Viladecans. Además de las actividades de voluntariado con CAVIGA, ASDIVI y la Fundación Exit, Unilever cuenta con un programa de voluntariado interno, según el cual, cada empleado puede dedicar ocho horas de voluntariado anuales dentro de su jornada laboral para la realización de actividades solidarias. Con el objetivo de afianzar la relación de la compañía con la comunidad local, muchas de esas

actividades se realizan en el municipio de Viladecans, como son la entrega de rosas en un centro de día para mayores el día de Sant Jordi, cuenta cuentos a niños hospitalizados o la retirada de plantas invasoras de la playa de la localidad.

## 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación muestran que Unilever cuenta con un plan estratégico de RSC a 10 años asentado en tres pilares fundamentales que marcan los tres objetivos generales a cumplir en el 2020. Estos son: salud y bienestar, medioambiente y calidad de vida.

A su vez, la compañía cuenta con un plan denominado Plan Unilever Comparte que consiste en la adaptación del plan global de RSC de la organización al stakeholder de la comunidad local, el municipio de Viladecans, donde se encuentra la sede de Unilever España. Las acciones de RSC dirigidas a la comunidad que realiza la empresa para cada uno de los tres objetivos generales de su plan global de RSC son:

- Pilar de salud y bienestar: Desayuno saludable “pan con Tulipán” y Talleres de Autoestima Dove.
- Pilar de medioambiente: Concurso Canciones de 5 minutos para la ducha y concurso El Gran Estalvi.
- Pilar de calidad de vida: Caminata Solidaria, reparto de alimentos y productos de necesidad básica, cursos de cocina, colaboración con CAVIGA y ASDIVI, conferencias a pymes, participación en el Market Place, coaching a jóvenes en riesgo de exclusión social y programa de voluntariado UNIdos en Viladecans.

En definitiva, a través de esta investigación se ha conseguido ejemplificar cómo una organización multinacional articula la estrategia de RSC en el stakeholder de la comunidad. Gracias a la presente investigación, sabemos que las acciones de RSC dirigidas a la comunidad local que realiza la empresa analizada están alineadas con la estrategia global de RSC de la compañía. No estamos ante acciones puntuales aisladas, sino que se trata de un sub-plan que se depende de la estrategia general de RSC de la organización.

Por otra parte, esta investigación también nos ha permitido conocer que el stakeholder de la comunidad local se segmenta en diversos sub-grupos de interés. Estos sub-grupos se clasifican en dos categorías: los stakeholders beneficiarios y los partners. Los primeros hacen referencia a aquellos a los que la compañía dirige sus acciones de RSC, mientras que los segundos son los que colaboran con la empresa en la articulación del programa de RSC en la comunidad local. En el caso del Plan Unilever Comparte, aquellos sub-grupos a los que la empresa dirige sus acciones de RSC están formados por: población juvenil, familias por debajo del umbral de la pobreza, familias desestructuradas, pymes y jóvenes en riesgo de exclusión social, entre otros. En cuanto a los partners, éstos incluyen el Ayuntamiento de Viladecans de manera genérica y algunas áreas en concreto como Educación, Medioambiente, Servicios Sociales o la Fundación Viladecans Solidaria y diferentes agentes sociales como los centros educativos del municipio, el básquet femenino de Viladecans y las ONG's Cruz Roja, Caritas, Caviga, Asdivi y Fundación Exit.

Podemos concluir que este caso analizado es un ejemplo de cómo es posible por parte de las empresas ir más allá de la implementación de acción social, es decir, que es posible por parte de las organizaciones articular estrategias de RSC que se sitúan en lo más profundo de su gestión, que entienden la RSC como una oportunidad para establecer un compromiso real en materia económica, social y medioambiental que pueda beneficiar a su entorno, en este caso a la comunidad, y por ende, maximizar de este modo, la creación de valor compartido.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- AECA (2007). Gobierno y Responsabilidad Social de la Empresa. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- AECA (2004). Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- Basil, D.Z. y Weber, D. (2006). Values motivation and concern for appearances: the effect of personality traits on responses to corporate social responsibility. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 11(1), 61-72.
- Castillo, A. (2009). Relaciones Públicas. Teoría e historia. Barcelona: Editorial UOC.
- Coller, X. (2005). Estudio de casos. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Comisión Europea. (2011). Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas. Bruselas: Comisión Europea.
- Comisión Europea. (2001). Libro Verde de la Comisión Europea para Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas. Bruselas: Comisión Europea.
- Costa, J. (2012). El DirCom hoy. Granollers (Barcelona): CPC Editor.
- Cuervo, A. (2009). Responsabilidad social corporativa, gobierno de la empresa y stakeholders. En J. J. Almagro., J. A. Garmendia e I. de la Torre. (Coords.), Responsabilidad social: una reflexión global sobre la RSE (p. 51-61). Madrid: Pretince Hall.
- Cuesta, M. y Valor, C. (2009). La Responsabilidad social empresarial vista por las organizaciones sociales. En J. J. Almagro., J. A. Garmendia e I. de la Torre. (Coords.), Responsabilidad social: una reflexión global sobre la RSE (p. 135-146). Madrid: Pretince Hall.
- Cuesta, M. y Valor, C. (2003). Responsabilidad social de la empresa: concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín Económico De ICE, Información Comercial Española*, (2755), 7-20.
- Davis, K. y Blomstrom, R.L. (1966). *Business and its environment*. New York: McGrawHill.

- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76.
- Eells, R. y Walton, C. (1974). *Conceptual foundations of business*. Burr Ridge, Il: Irwin.
- Fitch, H. G. (1976). Achieving corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 1, 38-46.
- Frederick, W.C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2(4), 54-61.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S. y Wicks, A. C. (2008). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. New Haven, Connecticut: Yale University Press.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- García-Marzá, D. (2004). *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*. Madrid: Trotta.
- Hopkins, M. (2004). *The Planetary Bargain. Corporate Social Responsibility Matters*. Londres: Routledge.
- Jones, T.M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22(2), 59-67.
- Kok, P., van der Wiele, T., McKenna, R. y Brown, A. (2001). A corporate social responsibility audit within a quality management framework. *Journal of Business Ethics*, 31(4), 285-297.
- Maignan, I. y Ferrell, O.C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19.
- McGuire, J.W. (1963), *Business and society*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Mohr, L. A., Webb, D. J. y Harris, K. E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *The Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45-72.
- Panwar, R., Rinne, T., Hansen, E. y Juslin, H. (2006). Corporate responsibility: Balancing economic, environmental, and social issues in the forest products industry. *Forest Products Journal*, 56(2), 4-12.
- Perdiguero, T.G. (2003). *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*. Barcelona: Anagrama.

- Smith, N. C. (2003). Corporate social responsibility: Not whether, but how? Centre for Marketing, 03-701, 1-37.
- Soler, P. (2011). La investigación cualitativa. Un enfoque integrador. En L. Vilches. (Coord.), La investigación en comunicación. Métodos y técnicas en la era digital (p. 189-236). Barcelona: Gedisa.
- Svendsen, A. (1998). The stakeholder strategy. San Francisco, California: Berrett-Koehler.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. Journal of Business Ethics, 44(2/3), 95-105.
- Villafañe, J. (2004). La buena reputación. Madrid: Pirámide.
- Waldman, D.A., de Luque, M.S., Washburn, N. y House, R.J. (2006). Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A GLOBE study of 15 countries. Journal of International Business Studies, 37(6), 823-837.
- Walton, C.C. (1967). Corporate social responsibilities. Belmont, CA: Wadsworth.
- World Business Council for Sustainable Development, (2000). Corporate social responsibility: making good business sense. Londres: WBCSD.

# OBRA

revista de comunicación

# DIGITAL

Universidad de Vic - Universidad Central de Cataluña  
Universidad del Azuay

## ESTUDIOS E INVESTIGACIONES

# Comunicación web y análisis económico financiero en el sector del transporte: Caso Busmet

***Web communication and economic analysis in the transport sector. The case of BUSMET***



ARTÍCULO



## Nuria Arimany Serrat

Universidad de Vic-Universidad Central de Catalunya

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Barcelona. Profesora titular de la Universidad de Vic-Universidad Central de Catalunya (Uvic-UCC) con trayectoria docente en contabilidad y finanzas. Actualmente coordina un grupo de investigación sobre emprendimiento e innovación (Uvic-UCC), reconocido por la Generalitat de Catalunya.

nuria.arimany@uvic.cat  
ORCID: 0000-0003-0323-6601

## Clara Eugenia de Uribe-Salazar Gil

Universidad de Vic-Universidad Central de Catalunya

Doctora en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Autònoma de Barcelona. Master en Community Management y Dirección de Redes Sociales, por la Universidad de Alicante. Actualmente imparte docencia en la Universidad de Vic-Universidad Central de Catalunya, en la Escuela Superior de Relaciones Públicas (UB) y en Educación Online (UOC). Consultora asociada de Gabinete Uribe.

clara.uribe@uvic.cat  
ORCID: 0000-0003-1363-9033

# Anna Sabata-Aliberch

Universidad de Vic-Universidad Central de Catalunya

Doctora por la Universidad de Barcelona (UB). Profesora de Contabilidad de Costes y Empresa en el Departamento de Economía y Empresa de la Universidad de Vic- Universidad Central de Catalunya. Miembro del grupo de Investigación "Empren" (Uvic- UCC). Autora de comunicaciones en diversos congresos vinculados a la Contabilidad de Costes en el Sector primario y a la Responsabilidad Social Corporativa.

annam.sabata@uvic.cat  
ORCID: 0000-0003-4999-4360

Fecha de recepción: 30 de noviembre de 2017 / Aceptación: 14 de marzo de 2018

## Resumen

El objetivo de este estudio consiste en realizar un análisis de la situación actual del sector del transporte de viajeros por autobús, en la zona metropolitana de Barcelona, mediante el estudio de la realidad económica financiera, en el período 2008-2016, de BUSMET y de su actual transparencia web. Los resultados evidencian la supervivencia de las empresas integrantes por sus correctos indicadores económicos y financieros en el período 2008-2016, junto con la adecuada transparencia en su comunicación web, aunque debe mejorar su comunicación en RSC.

## PALABRAS CLAVE

Transporte de viajeros, Análisis económico-financiero, Transparencia web, Comunicación, RSC.

## Abstract

*We carried out an analysis of the current situation of bus passenger transport in the Metropolitan Area of Barcelona, through the study of economic and financial BUSMET data for the 2008-2016 period, and the current degree of web transparency. The results indicate the viability of the constituent companies as shown by satisfactory economic and financial indicators in the 2008-2016 period, together with sufficient web transparency in general, though there is room for improvement in communication of CSR initiatives.*

## KEYWORDS

*Transport of travellers, Economic-financial performance, Transparency web, Communication, CSR.*

## 1. INTRODUÇÃO

El sector transporte, de gran importancia en la actualidad ya que repercute directamente en el crecimiento económico y en la creación de empleo, está sujeto a importantes retos. Los operadores privados, que evolucionan con nuevas

fórmulas de integración, presentan aceptables indicadores económicos y financieros y muestran un interés creciente por la mejora de la sostenibilidad del sector y la transparencia del mismo, tal como evidencia el caso BUSMET objeto de estudio.

De otra parte, un elemento esencial del sector es conseguir la reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub> que desencadena el mismo, en sintonía con la sostenibilidad que contempla la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

El objetivo de este estudio consiste en realizar una panorámica de la situación actual del sector del transporte de viajeros en autobús, en la zona metropolitana de Barcelona, mediante un mayor conocimiento de su realidad a nivel económico y financiero en el período 2008-2016 y un mayor conocimiento de su transparencia web, visibilizando un caso concreto, el caso BUSMET, para avalar este análisis.

La metodología, después de caracterizar el sector objeto de estudio, y de la oportuna revisión de la literatura, es exploratoria, y se exploran dos ámbitos: la salud económica financiera de las 30 empresas integrantes de BUSMET en el período 2008-2016 y el análisis de su transparencia web a través de diferentes ítems.

Finalmente, se presentan los resultados y las conclusiones del estudio incidiendo en la salud económica y financiera de las 30 empresas integrantes de BUSMET y su grado de transparencia web (especialmente en referencia a la Responsabilidad Social Corporativa).

## **2. SECTOR DEL TRANSPORTE, SOSTENIBILIDAD Y TRANSPARENCIA**

El sector del transporte de la UE depende mayoritariamente de los combustibles fósiles, los carburantes derivados del petróleo representan el 96% del suministro energético siendo el transporte por carretera (de mercancías y personas) el medio que utiliza la mayor parte de la energía.

El sector del transporte, cuyas emisiones de dióxido de carbono representen alrededor del 20% del total de emisiones de gases de efecto invernadero de la UE, debe reducir sus emisiones en un 60% hasta 2050 para cumplir los objetivos sobre el cambio climático de acuerdo con la Conferencia sobre el Cambio Climático de París en 2015. Cabe destacar, que las emisiones de CO<sub>2</sub> (principal gas ligado al efecto invernadero) están creciendo notablemente y el transporte es el sector en el que crece con más intensidad y es el transporte por carretera, el medio de transporte más extendido y el que más contamina. Según datos de la Comisión Europea, produce alrededor del 70% de todas las emisiones de dióxido de carbono derivadas del transporte.

Los costes externos del transporte son los efectos negativos del transporte que no se internalizan en el precio pagado por el usuario, como la contaminación del aire, los accidentes y la congestión. Estos costes no se pueden ignorar, ya que, generan costes reales para la sociedad, como el cambio climático, los problemas de salud y las retenciones. Si se monetizan estos costes para los usuarios, operadores e inversores, tomarán las decisiones más apropiadas y más sostenibles desde el punto de vista de la sociedad en aspectos relacionados con el modo de viaje, el despliegue de nuevas tecnologías y el desarrollo de infraestructuras.

Por todo ello, buscar la sostenibilidad va a transformar el sector logístico, transformando modelos de negocio, tecnologías utilizadas, gestión de las emisiones de CO<sub>2</sub> (Ciliberti et al, 2008). Además, el 63% de los clientes cree que la logística se convertirá en un factor estratégico para impulsar la disminución del CO<sub>2</sub> y junto con la importancia económica que ya tiene en la actualidad, la logística será un elemento esencial para conseguir la reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub> en la economía global

(Diane et al, 2010). El estudio también apunta que se pueden lograr reducciones significativas de CO<sub>2</sub> en el sector logístico sin tener que esperar a que aparezcan grandes avances tecnológicos.

Con todo, cualquier empresa relacionada con el transporte de pasajeros, como en el caso de BUSMET, debe tener presente la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), especialmente en el aspecto medioambiental, y debe comunicar de forma transparente sus acciones en las páginas web.

El transporte urbano de viajeros constituye uno de los ámbitos más importantes desde el punto de vista de la movilidad diaria de personas, en concreto, en el año 2014 se realizaron en España un total de 1.631 millones de viajes en autobús en entornos urbanos y metropolitanos (MFOM, 2014), de los cuales aproximadamente la mitad corresponden a las cinco ciudades con mayor población: Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla y Zaragoza. La evolución de este sector de transporte a lo largo de los últimos años muestra los efectos que la crisis económica global ha tenido sobre la movilidad de las personas en las ciudades: el número de desplazamientos ha descendido aproximadamente un 12% respecto al año 2007, siendo este descenso más acusado en las principales áreas metropolitanas que en el resto de ciudades españolas. A pesar de este descenso en la demanda de transporte por autobús, que cabe atribuir al ciclo macroeconómico recesivo y que también se detecta en el uso del metro, puede esperarse que la recuperación de la economía volverá a hacer crecer las tasas de utilización del transporte público urbano a ritmos elevados en un futuro próximo. Además, el uso del automóvil privado para realizar desplazamientos urbanos va a verse sometido cada vez más a restricciones motivadas por los problemas de congestión y las emisiones contaminantes, que

provocan un deterioro de la salud de los habitantes. Por tanto, la sostenibilidad y su transparencia deben estar presentes en las empresas de transporte de pasajeros.

En concreto, los periodos punta de contaminación que han empezado a sufrir las grandes ciudades en España han llevado a las administraciones locales de Madrid y Barcelona a introducir restricciones y mecanismos más estrictos de control del tráfico (prohibiciones de aparcamiento, circulación limitada o restringida por zonas, uso de peajes, etc.)

Ante esta situación, es predecible a lo largo de los próximos años un incremento en la utilización de las redes de transporte público: autobuses urbanos y metropolitanos, metro y ferrocarril de cercanías, junto a la creciente demanda de infraestructuras adecuadas para la utilización de la bicicleta como un modo de transporte generalizado para los desplazamientos habituales por motivos no vinculados a actividades meramente deportivas o de ocio. En este contexto, resulta de interés tanto desde un punto de vista puramente académico como para el diseño de políticas de transporte, disponer de información de los resultados actuales que están obteniendo el conjunto de empresas públicas y privadas que se encargan de la provisión de los servicios de transporte urbanos de autobús.

A pesar de su enorme relevancia cuantitativa para la movilidad en las ciudades, y del elevado volumen de recursos públicos que absorben las subvenciones públicas destinadas a reducir los precios y promover la utilización de los autobuses urbanos, existe una literatura muy escasa en España que tenga por objeto el análisis en el subsector de los autobuses urbanos (De Rus y Nombela, 1997; Martín Urbano et al., 2012). Por todo ello, este trabajo se centra en evidenciar el modelo BUSMET, la situación eco-

nómica y financiera de las empresas implicadas y su comunicación web, a nivel de transparencia, especialmente en la variable de RSC.

Este estudio pretende realizar una panorámica de la situación actual del sector del transporte de viajeros en la zona metropolitana de Barcelona, con un mayor conocimiento de su realidad con el análisis económico y financiero en el período 2008-2016 y su transparencia web en el caso BUSMET.

### 3. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las instituciones públicas o privadas deben conocer las demandas sociales para conseguir un desarrollo sostenible con efectos a largo plazo (Robbins, 1994; Porter y Kramer, 2003) y las empresas del transporte no son una excepción. Además, la sostenibilidad y la transparencia refuerza la posición competitiva y la mayor aceptación de las empresas (De la Cuesta, 2006) minimizando el riesgo reputacional, con ventajas competitivas (Rodríguez, Ricart y Sánchez, 2001), por lo que interesa su transparencia informativa, comunicativa y de RSC.

Con el desarrollo de internet y de las webs corporativas, la página web ayuda a reflejar la transparencia de las empresas en cuentas y en comunicación (Cameron, 2004; Meijer, 2007; Tagesson, Blank, Broberg y Collin, 2009), además la percepción de los usuarios sobre acciones de RSC puede influir en la cuota de mercado que consiguen las empresas (Currás, Bigne, y Alvarado, 2009). Todas las decisiones en RSC suponen repercusiones en el medioambiente y una postura proactiva (especialmente en el sector del transporte), es valorada positivamente por la sociedad (Piñeiro, Quintas y Caballero 2009). Por tanto, el análisis de la comunicación web es crucial para evidenciar la transparencia

y sostenibilidad empresarial. De otra parte, una adecuada gestión y comunicación web mejora la imagen (Saxton y Dollinger, 2004; Rindova, Williamson, Petkova y Sever, 2005; Rodríguez y García de Madariaga, 2011). El sector del transporte urbano tiene una destacada importancia en la sociedad, por lo que, conocer su salud económica financiera y su comunicación web permite evidenciar su potencial supervivencia.

Tal como describe Jonathan, en 2002, el éxito del web se asocia al contenido web (cantidad de información, variedad) y a la navegación web (organización, estructura, composición y secuenciación). Desde la perspectiva del usuario se debe tener en cuenta la usabilidad (Araque & Montero, 2006), basada en factores como la velocidad de acceso, la interactividad, y la capacidad de respuesta. Además, una utilización sencilla del web crea una imagen positiva (Huertas Roig i Xifra Triadú, 2009), y para el caso de la transparencia en RSC en el transporte aborda una problemática medioambiental cada día más patente en nuestra sociedad.

### 4. METODOLOGÍA

La metodología, después de caracterizar el sector objeto de estudio, y de la oportuna revisión de la literatura, es exploratoria, y se exploran dos ámbitos:

1. El análisis económico financiero mediante diferentes indicadores financieros utilizados en una muestra de 30 empresas, participantes en BUSMET, extraída de la base de datos SABI en el período 2008-2016.

La información cuantitativa de estas 30 empresas se ha obtenido de la base a los datos SABI (Sistema de Análisis de Balance Ibérico). Para cada empresa analizada se ha tenido en cuenta sus estados financieros y los indicadores económicos y financieros que permiten deter-

minar su salud económica y financiera (solven- cia a corto plazo, endeudamiento, rentabilidad económica y financiera y capitalización) para una comprensión general y aproximada de la situación global del grupo de empresas anali- zadas en el período objeto de estudio.

2. El análisis web de diferentes ítems, utiliza- dos académicamente, para valorar la tras- parencia web de las 30 empresas partici- pantes en BUSMET.

Para el análisis de la comunicación de la RSC en la muestra objeto de estudio de las 30 web- sites corporativas (reducidas a 20 webs por la integración de empresas BUSMET en una mis- ma web) se ha preparado una ficha técnica de recogida y sistematización de la información cualitativa, validada académicamente, estruc- turada en dos áreas principales: Contenido y Navegabilidad. Ambas áreas definen la comu- nicación web de la RSC e identifican las em- presas de Busmet que desarrollan las mejores prácticas.

- En referencia al Análisis de Contenido de la RSC en las páginas web, se han tenido en cuenta variables que corresponden a la sección "about us", así como un apartado específico sobre RSC. La visión desde un ángulo cualitativo nos ofrece informaciones a través del estudio de las páginas web de las empresas que forman Busmet, y nos da una perspectiva general de las tendencias de comunicación de la RSC. De su análisis se dis- lumbran los principales elementos de la RSC en las empresas de Busmet.
- Respecto a la Navegabilidad de las páginas web, se han determinado como variables re- levantes el Mapa web y el buscador interno:

MAPA WEB - Lay out (puntuación: 1=no dis- ponible; 2= Se indica Ruta de navegación; 3= Mapa web en la página principal; 4= Ambas

aplicaciones siempre visibles; 5=disponible en Lay out).

MAPA WEB - Información de Interés y Actuali- zación (Contenidos temporales o de frecuente actualización: eventos, noticias, artículos).

MAPA WEB - Elementos simples de interactivi- dad (disponibilidad FAQs, utilización reciente FAQs - Comentarios (fecha último mensaje, respuesta de la empresa) -

Ayuda al Usuario. Con la puntuación Si=1 y No=0.

MAPA WEB -Otros de Interés (Diseño Web Compatible con otros sistemas de navegación: Ipod, smartphones, tablets, etc.). Con la pun- tuación Si=1 y No=0.

La recogida de información de las páginas web y de la información de la base de datos SABI se realizó el día 8 de enero de 2018.

Finalmente, se presentan los resultados y las conclusiones del estudio para poder valorar la salud económica y financiera BUSMET y su transparencia web, así como su RSC, en las 30 empresas integrantes de BUSMET.

## 5. CASO BUSMET

Actualmente, las empresas del sector del trans- porte y la logística son fundamentales para el desarrollo de la sociedad y de la economía, además el transporte público de viajeros, fa- cilita la comunicación y la vida entre comuni- dades, así por ejemplo, el transporte público facilita que muchos ciudadanos estudien, tra- bajen, se relacionen o sencillamente se pue- dan desplazar en busca de oportunidades en zonas metropolitanas, como por ejemplo, en el caso de la Área Metropolitana de Barcelona, en diferentes municipios como: Hospitalet, Bada- lona, Santa Coloma de Gramenet y Sant Adrià

de Besós; en diferentes comarcas como el Baix Llobregat, el Maresme, el Vallès Occidental, el Oriental, el Garraf o en diferentes ciudades medianas del interior.

Para la eficiencia de este transporte público se precisan redes que combinen o intercambien modos de transporte (autobús, metro, ferrocarril o tranvía). En el Área Metropolitana de Barcelona, esta red multimodal está operada por diferentes empresas, algunas de titularidad pública, privada y otras concesionadas, además se suele subvencionar el precio del billete para que sea asequible al público en general mediante contratos-programa para mejorar la calidad del servicio prestado a los ciudadanos, con la renovación de flotas de vehículos, mejorando las frecuencias de paso, el tiempo de espera, acondicionando estaciones, marquesinas de espera, etc.

El acceso a las subvenciones depende de la viabilidad de las empresas de transporte de viajeros y sin estas subvenciones muchas compañías no pueden operar. En concreto, de las 25 empresas que operaban en el transporte público de viajeros, en el año 1999, en el área metropolitana de Barcelona, sólo 3 tenían subvención (por su carácter público), las 22 restantes operadoras que precisaban renovar o modernizar sus flotas, ampliar franjas horarias de ruta, entre otras necesidades, no conseguían las subvenciones, y aunque estaban agrupados en la FECAV (Federación Catalana de Autotransporte de Viajeros), no conseguían influir en la Administración para acceder a los contratos-programa del Estado y, por tanto, a las subvenciones.

En consecuencia, los directivos de FECAV optaron por mejorar su comunicación, previa cohesión interna entre las 22 compañías (cohesión de grupos), con el objetivo de unirse bajo un mismo nombre y no desaparecer del mapa, na-

ciendo la marca BUSMET que integraba las 22 operadoras.

En ese momento, se diseñó un programa de identidad visual, con máxima difusión, y su logotipo se aplicó en títulos de transporte, en paneles informativos de las marquesinas y paradas, en rótulos de identificación de los vehículos de cada compañía, en trípticos informativos, en folletos horarios y en todos aquellos documentos comunes.

Seguidamente, se definieron los objetivos a alcanzar: participar en el contrato-programa; recuperar e incrementar la cuota de mercado; renovar flotas, paradas; implantar máquinas validadoras de títulos; obtener la certificación de calidad (ISO 9002); en definitiva, prestar un mejor servicio y fidelizar a los pasajeros.

Posteriormente, se realizó la adecuada comunicación interna entre los trabajadores de la marca BUSMET, con una descripción clara de los objetivos de BUSMET, para implicar en el proyecto a los trabajadores que no querían perder su puesto de trabajo. Todo ello, con voluntad de cohesionar el equipo.

Una vez cohesionado el equipo, se creó un plan de comunicación externa, con un eslogan identificativo, para visualizar el transporte de proximidad de personas mediante las 22 empresas integrantes en BUSMET, para plantear la participación de BUSMET en el contrato programa. Este planteamiento era más lógico ya que se interactuaba con un solo interlocutor (BUSMET).

La presentación pública de BUSMET, a través de los medios de comunicación; el programa lobbying (para remarcar la importancia y trascendencia de los operadores privados -con una situación económica crítica en ese momento- en el transporte público de viajeros en toda el Área Metropolitana de Barcelona, al

unir 164 municipios) y la búsqueda de acuerdos de consenso con las Administraciones para comprender la situación, promovieron algunas importantes ayudas vía subvenciones.

La presentación pública de BUSMET se favoreció por la coincidencia temporal de la concienciación llevada a cabo en Barcelona, Cataluña y España, de dejar el coche y apostar por el transporte público para reducir las emisiones de los gases efecto invernadero para mejorar el medioambiente.

Después de este proceso, BUSMET se posicionó como un actor de referencia en el transporte público de viajeros por carretera en el Área Metropolitana de Barcelona, con una imagen y una identidad propia, bien valorada por los diferentes públicos, con objetivos consensuados y una marca reconocida en las Administraciones Públicas, que permitió conseguir subvenciones, acceder a la integración tarifaria y aumentar la cuota de mercado.

BUSMET arrancó en 1999, y en 2002 tres años después de la puesta en marcha del plan estratégico de comunicación, el cierre del ejercicio económico, reflejaba un incremento de cuota de mercado del 6,47% para las empresas que integraban BUSMET.

Hasta a día de hoy, enero de 2018, sigue siendo un modelo de éxito, por la cohesión, las actuaciones conjuntas de las empresas integrantes y las múltiples operaciones mercantiles entre ellas, que han propiciado que BUSMET esté integrada por 30 empresas actualmente (tabla 1).

**Tabla 1.** Empresas integrantes de BUSMET

CORPORACION ESPAÑOLA DE TRANSPORTE SL
TERESA Y JOSE PLANA EMPRESA PLANA SLU.
MOHN SL
LA HISPANO IGUALADINA SL
TRANSPORTS ELECTRICS INTERURBANS, SA
OLIVERAS SL
ROSAN BUS SL
SOLER Y SAURET SA
BARCELONA BUS SL
TUS S.C.C.L.
FERROCARRILES Y TRANSPORTES SA
AUTOCARES R FONT SA
CINTOI BUS SL
25 OSONA BUS SA
COMPAÑIA REUSENSE DE AUTOMOVILES LA HISPANIA SA
CINGLES BUS SA
TRANSPORTES GENERALES DE OLESA SA
TRANSBAGES SL
AUTO CORB SA
MANRESA BUS SA
LA VALLESANA SA
SOCIEDAD ANONIMA MASATS TRANSPORTS GENERALS.
MONTFERRI HERMANOS SL
HISPANO LLACUNENSE SL
AUTOS CASTELLBISBAL SA
AUTOBUSES HORTA SA
NOU BARRIS BCN SL.
AUTOCARS VENDRELL SL
MARTIN COLOMER SL
AUTOBUSES DE GRANOLLERS SL

## 5.1. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO DE LAS EMPRESAS INTEGRANTES DE BUSMET

Para realizar un análisis de la situación económica y financiera de las empresas integrantes en BUSMET en el período 2008-2016, se han calculado los principales indicadores financieros, partiendo de un análisis patrimonial previo.

En concreto, para el análisis de la situación financiera a corto plazo, que consiste en determinar la capacidad que tienen las empresas para hacer frente a sus obligaciones de pago a corto plazo, se calcula: el fondo de maniobra (activo corriente menos pasivo corriente) y la solvencia a corto plazo (activo corriente/pasivo corriente). Además, se complementa el estudio con el análisis de los flujos de efectivo de la actividad de explotación de las empresas integrantes en la marca BUSMET.

Para el análisis de la situación financiera a largo plazo, cuyo objetivo principal es medir la capacidad que tienen las operadoras para satisfacer las deudas a largo plazo, se utilizan como principales indicadores el endeudamiento (total deudas/patrimonio neto y pasivo) y la calidad de la deuda (deudas corto plazo/total deudas). También se valora si el crecimiento de las operadoras es equilibrado, según criterio de Amat y Perramon (2012), es decir, si las operadoras presentan una gestión eficiente de activos ( $\Delta\text{Ventas} > \Delta\text{Activos}$ ); una gestión financiera prudente ( $\Delta\text{Activos} > \Delta\text{Deudas}$ ) y una buena gestión de gastos ( $\Delta\text{Resultados} > \Delta\text{Ventas}$ ).

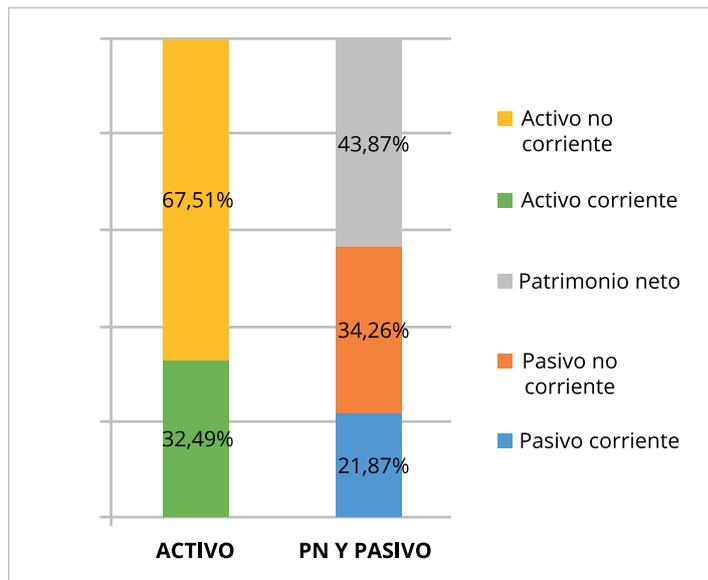
Respecto al análisis económico, que tiene por objetivo el estudio de los resultados con impacto en la empresa, y en explicar cómo se han producido los mismos, identificando las causas

que han provocado la variación de estos resultados en el periodo considerado, se utilizan los siguientes indicadores: porcentaje horizontal de los ingresos de explotación; porcentaje horizontal del resultado neto; valor añadido (ingresos de explotación menos gastos de explotación) que al dividirlo por los gastos de personal nos da la productividad del personal; rentabilidad financiera ( $\text{ROE} = \text{resultado neto} / \text{patrimonio neto} - \text{resultado neto}$ ) y rentabilidad económica ( $\text{ROA} = \text{BAIT} / \text{activo}$ ).

Finalmente, el análisis patrimonial refleja el aumento del patrimonio neto (capitalización) en el período objeto de estudio; o bien, la disminución del patrimonio neto (descapitalización) en el período analizado de 2008-2016. Es decir, el aumento o disminución de la riqueza y garantías de las empresas integrantes de la marca BUSMET.

## 5.2. ANÁLISIS PATRIMONIAL PREVIO

En el análisis patrimonial previo se analizan las medias de las masas patrimoniales del balance de situación de las 30 empresas integrantes de BUSMET en el período 2008-2016. Para valorar si presentan equilibrio patrimonial, es decir, si todas las inversiones en inmovilizado están financiadas por capitales permanentes (patrimonio neto y pasivos a largo plazo). Analizando las empresas objeto de estudio, se constata que gozan de un fondo de maniobra positivo (activo corriente menos pasivo corriente) y que sus activos no corrientes o inmovilizados (de un 67,51%) están financiados por capitales permanentes (78,13%), identificando una situación normal de equilibrio de las masas patrimoniales (figura 1)



**Figura 1.** Estructura económica y financiera de las empresas integrantes de Busmet

**Tabla 2.** Liquidez de las empresas integrantes de Busmet

MILES DE EUROS	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Fondo de maniobra	634,74	751,63	986,87	1.641,82	1.176,39	1.260,50	1.670,05	747,97	1.532,48
Solvencia corto plazo	1,26	1,29	1,36	1,65	1,53	1,58	1,78	1,27	1,88

**Tabla 3.** Flujos de Efectivo de las empresas integrantes de Busmet

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO (miles de euros)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
A) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN	(498)	1713	2092	300	3437	1655	2921	3582	1549
B) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	(541)	(1341)	(2162)	(627)	(1948)	(1312)	(2583)	(1203)	(1963)
C) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	1151	(273)	236	121	(1113)	(351)	980	(1514)	(323)

**Tabla 4.** Endeudamiento de las empresas integrantes de Busmet

%	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Endeudamiento	69,05%	65,59%	63,07%	60,09%	55,22%	52,22%	51,50%	47,23%	40,38%
Calidad de la deuda	37,01%	36,45%	38,29%	36,94%	37,30%	37,78%	34,16%	47,78%	52,33%

**Tabla 5.** Crecimiento equilibrado de las empresas integrantes de Busmet. El símbolo  $\Delta$ , significa crecimiento

	Gestión eficiente de los activos		Gestión financiera prudente		Gestión de los gastos	
	$\Delta$ Ventas	$\Delta$ Activos	$\Delta$ Activos	$\Delta$ Deudas	$\Delta$ Resultados	$\Delta$ Ventas
Crecimiento equilibrado	-7,573%	-12,214%	-12,214%	-48,659%	460,856%	0,425%

### 5.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO DE BUSMET

En referencia a la solvencia a corto plazo, que mide la capacidad de las empresas para hacer frente a las deudas a corto plazo mediante el activo corriente, en los ejercicios analizados se detecta una situación buena ya que en todos los ejercicios el fondo de maniobra es positivo y la ratio de solvencia a corto presenta valores comprendidos en la franja óptima (1,5-2) en la mayoría de ejercicios (tabla 2). Es decir, las empresas integrantes de BUSMET presentan una buena capacidad para atender los compromisos de pago a corto plazo y los flujos de efectivo de la actividad de explotación, reflejados en el documento contable del Estado de Flujos de Efectivo, son positivos en todo el período considerado, corroborando una buena liquidez para estas empresas (tabla 3)

### 5.4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA A LARGO PLAZO DE BUSMET

En cuanto al endeudamiento (pasivo entre patrimonio neto y pasivo), se trata de empresas con un nivel de endeudamiento aceptable a partir de 2011, incluso ligeramente bajo en los dos últimos ejercicios, ya que el endeudamiento normal se considera entre un 40% y 50%. Respecto a la calidad de la deuda (relación entre deudas a corto plazo respecto al total deudas), que significa que hay más deudas a

largo plazo que a corto plazo, en las empresas integrantes de BUSMET la calidad de la deuda es buena ya que hay más deudas a largo plazo que a corto y en el último ejercicio, hay prácticamente las mismas deudas a corto plazo que a largo plazo (tabla 4).

En cuanto, al criterio aportado por Amat y Perramon (2012), en este período analizado hay una gestión eficiente de los activos ( $\Delta$ Ventas  $>$   $\Delta$ Activos); una gestión financiera prudente ( $\Delta$ Activos  $>$   $\Delta$ Deudas); y una buena gestión de los gastos ( $\Delta$ Resultados  $>$   $\Delta$ Ventas). Por tanto, las empresas integrantes de BUSMET presentan un crecimiento equilibrado en el período 2008-2016 (tabla 5).

### 5.5. ANÁLISIS ECONÓMICO

Las empresas integrantes de BUSMET, a pesar de que los ingresos de explotación han disminuido un 7% en el período analizado, han incrementado su resultado neto en este período, y presentan un valor añadido positivo (diferencia entre ingresos de explotación y gastos de explotación) que aumenta año tras año, en sintonía con la productividad del personal y los resultados. En consecuencia, presentan buenas rentabilidades, a nivel financiero y económico, es decir, la ROE (en inglés Return On Equity), como utilidades que reciben los inversionistas es buena, y la ROA (en inglés Return On Assets), como grado de eficiencia de la empresa en el uso de sus recursos económicos o activos para la obtención de beneficios, también es buena.

**Tabla 6.** Análisis económico de las empresas integrantes de Busmet

Miles de Euros	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos de explotación	8857,16	8002,41	9152,38	9311,01	9350,55	9234,66	9631,86	9719,87	8186,41
Gastos de personal	3817,53	3485,10	3845,79	4023,21	4064,87	4023,75	4124,52	4270,90	3517,51
BAIT	403,33	626,69	926,05	980,22	790,35	807,86	1341,94	1394,92	1080,84
Gastos Financieros	258,01	180,52	159,76	189,33	191,08	193,33	253,53	215,45	62,02
Resultado neto	140,47	362,49	590,93	638,87	481,99	481,09	779,47	873,33	787,83
ROA	4,28%	5,73%	8,07%	8,62%	7,28%	7,38%	11,01%	11,18%	13,07%
ROE	4,82%	9,63%	13,94%	14,08%	9,92%	9,20%	13,18%	13,26%	15,98%
Gastos Financieros/ventas	2,91%	2,26%	1,75%	2,03%	2,04%	2,09%	2,45%	2,22%	0,76%
Valor añadido	403,33	626,69	926,05	980,22	790,35	807,86	1341,94	1394,92	1080,84
Productividad de personal	10,57%	17,98%	24,08%	24,36%	19,44%	20,08%	32,54%	32,66%	30,73%

De otra parte, la ROE > ROA, de manera que, el endeudamiento no perjudica a estas empresas, cabe resaltar, que el endeudamiento ha disminuido en el período analizado y consecuentemente también los gastos financieros. Por tanto, las empresas integrantes de BUSMET presentan una buena situación económica (tabla 6).

## 5.6. ANÁLISIS PATRIMONIAL

Las empresas integrantes de BUSMET han experimentado una capitalización en el período objeto de estudio, ya que han aumentado el patrimonio neto en un 69%, de manera que presentan más riqueza y garantías para con terceros. Esta capitalización se justifica por incrementos en el resultado neto (RN) y resultado global (RG) en el período objeto de estudio (tabla 7).

**Tabla 7.** Análisis patrimonial de las empresas integrantes de Busmet

MILES EUROS	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
RN	140,47	362,49	590,93	638,87	481,99	481,09	779,47	873,33	787,83
RG	158,12	394,56	595,24	602,63	467,27	481,77	753,29	826,05	853,76
Patrimonio Neto	2.915,76	3.765,41	4.240,04	4.537,90	4.859,18	5.228,56	5.912,54	6.584,42	4.930,07

**Tabla 8.** Análisis económico y financiero de las empresas integrantes de Busmet

Período 2008-2016	Fondo Maniobra	Solvencia	Endeudamiento	Facturación	ROE	ROA	Capitalización
<b>Empresas Busmet</b>	Positivo	Buena	Normal	Descenso 7%	15,98%	13,07%	69%

## 5.7. RESULTADOS E INTERPRETACIÓN

Después de realizar el análisis económico y financiero y para hacer más representativo es estudio se presenta una tabla resumen (tabla 8) en la que se refleja el estudio de las 30 empresas integrantes de BUSMET (Tabla 8).

Las empresas integrantes de BUSMET presentan un crecimiento equilibrado en el período analizado. Son empresas con solvencia a corto plazo, con un endeudamiento normal y que presentan altas rentabilidades a pesar de que facturan un 7% menos y se han capitalizado en el período analizado. Son empresas que con las oportunas operaciones mercantiles entre el sector del transporte de autobuses han conseguido una salud económica financiera aceptable y en definitiva su supervivencia en el sector.

## 6. ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN WEB DE LA RSC EN BUSMET: CONTENIDO Y NAVEGABILIDAD

En la ficha de recogida de los datos, el primer punto de análisis, es el que hace referencia al de la información general de las empresas de Busmet, en concreto, se analizan los idiomas en los que está traducida la página web, y se detecta que, a mayor tamaño mayor, más son los idiomas en que se traduce la página. Seguidamente, el análisis de contenido en el apartado "about us" da luz sobre los aspectos de identidad y cultura corporativa de la empresa. En referencia a la RSC, se analizan sus tres dimensiones: medioambiental, social y económica. Después del análisis se constata que las empresas hacen una buena comunicación sobre su historia, su misión, su visión, sus valores y su cultura de empresa.

Respecto al apartado correspondiente de RSC las empresas BUSMET reflejan las preocupaciones mediambientales, de calidad, de seguridad y sociales.

En cuanto a la Navegabilidad losmapa webs y el buscador interno, en la mayoría de empresas BUSMET, están visibles y accesibles en sus páginas webs.

Por tanto, el análisis del contenido y la navegabilidad de los websites corporativos de las empresas integrantes en BUSMET, mediante análisis de sus webs (con una puntuación creciente de 1 a 5), contempla los elementos esenciales de la identidad corporativa, la información sobre RSC, la dimensión social y buscadores internos para los usuarios, entre otros aspectos.

Del estudio exploratorio se visibiliza la transparencia en estos ámbitos.

## 6.1. ANÁLISIS DE CONTENIDO

Para el análisis del contenido de la RSC se han identificado las siguientes variables (tabla 9):

La sección "About us" tiene una importancia fundamental en el proceso de comunicación de las empresas, ya que explica a los usuarios los elementos esenciales de la identidad corporativa, como los valores empresariales y la filosofía de la empresa, así como los fundamentos de la estrategia: misión, visión y valores.

La declaración de valores, suele ser el punto de partida para las políticas de RSC, como la igualdad, la transparencia y otros aspectos de la gobernanza.

En la tabla 10 se muestra la frecuencia de la variable "About us" y el 70% de las empresas obtienen una puntuación mínima de 3 en los diferentes elementos, es decir, cumplen con la información corporativa (Tabla 10).

Respecto a la variable RSC, como apartado específico en el web corporativo, sólo cinco empresas (25%) disponen de apartado propio. Y, la mayoría de empresas presenta alguna información, aunque dispersa en diferentes apartados.

Un 35% de las empresas disponen de como mínimo dos dimensiones de la RSC y las empresas restantes, la mayoría no dispone de ningún ámbito. El contenido más frecuente de RSC, es en el ámbito medioambiental, para las empresas BUSMET, y la mayoría de información se refiere a normativas y legislaciones medioambientales, así como certificados medioambientales y de calidad.

En relación a la dimensión social, los websites corporativos privilegian la información al cliente-empresa ofreciéndoles información de atención al viajero. Tan sólo 6 empresas ofrecen información sobre los recursos humanos de la empresa. Once empresas utilizan las redes sociales (el 85,3% no ofrecen interacción en estas redes desde el web corporativo), y, Twitter y Facebook son las redes más utilizadas (55,0%).

## 6.2. ANÁLISIS DE NAVEGABILIDAD

Para este análisis se han identificado las variables que se detallan en la tabla 11.

El análisis de las variables del Mapa Web revela que un 50% de las empresas alcanzan una puntuación máxima en la variable "información principal" y un 20% obtienen la puntuación mínima, a diferencia de la variable definida como "información de interés", ya que, el 85% de los websites corporativos ofrecen abundantes herramientas para el usuario (FAQs, noticias, artículos, horarios etc.).

El contenido informativo general (no específico del Mapa Web) suele estar distribuido en diversos apartados, aunque disponen de "buscador interno", y el análisis de frecuencia revela que el 50% de las empresas de nuestro estudio ofrecen opciones eficientes de búsqueda para los clientes o usuarios.

**Tabla 9.** Elementos de Contenido: About Us y Contenido

CONTENIDO					
Sección "ABOUT US"		Apartado Específico de RSC			
Elementos corporativo	Puntos	Apartado específico	Puntos	Dimensiones de la RSC	Puntos
Incluye elementos de identidad corporativa	5	SI	1	Todas dimensiones de la RSC	5
Hª y organigrama	4	NO	0	Dispone de dos dimensiones de la RSC.	4
Presentación general de la empresa	3			Dispone de una dimensión de	3
NO dispone de ABOUT US pero hace referencia a la identidad (presentación)	2			No dispone de pestaña RSC pero la menciona en la presentación	2
NO dispone	1			No dispone	1

**Tabla 10.** Tabla de Frecuencia de la variable "About Us"

Elementos corporativos	Xi	ni	Porcentaje (%)
<b>No dispone de ABOUT US</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
No operativa	1	2	10%
No dispone de ABOUT US pero identidad en presentación	2	4	20%
Presentación general de la empresa	3	2	10%
Historia detallada y organigrama	4	4	20%
Incluye Identidad: Visión, Misión y Valores	5	8	40%
TOTAL		20	100%

**Tabla 10.** Tabla de Frecuencia de la variable "About Us"

NAVEGABILIDAD					
	MAPA	WEB		BUSCADOR INTERNO	
Información principal	Puntos	Información de interés. FAQ's, Comentarios, Ayuda usuario, Contenidos y actualizaciones		Buscador interno	Puntos
Mapa web en el Lay Out	5	SI		Esta en Lay Out	5

Ambas aplicaciones siempre visibles ó en el Menú	4	NO	0	Está siempre visible	4
Mapa Web en la pàg.	3			Accesible desde la Home	3
Indica Ruta de Navegación	2			Está en alguna sección	2
No operativo	1			No operativo	1
No dispone	0			No dispone	0

## 7. CONCLUSIONES

Las ventajas de la propuesta de investigación derivan de la relevancia del sector del transporte, por su gran importancia en la actualidad, a nivel del desarrollo económico que representa y el impacto en medioambiente que implica. Se trata de un sector sujeto a importantes retos económicos y medioambientales.

Mediante la metodología exploratoria utilizada (análisis económico y financiero y análisis de la transparencia web), se evidencia que la integración de las operadoras privadas de transporte de viajeros en autobús (gracias el oportuno plan estratégico de comunicación), como en el caso BUSMET, permite asegurar la salud económica financiera de las empresas integrantes y consigue incrementar su cuota de mercado, avalando la supervivencia en el sector, por el crecimiento equilibrado y los aceptables indicadores del modelo de cohesión empresarial.

De otra parte, las empresas integrantes de BUSMET, a nivel de transparencia web, comunican de manera discreta la problemática de la sostenibilidad, es decir, en sus webs las políticas de RSC deben incrementar en contenido y comunicación dada la trascendencia medioambiental que representa este sector. Cabe destacar que un 70% de las empresas integrantes de BUSMET cumplen los ítems del contenido en referencia a la variable "About

us", en cambio respecto a la variable RSC sólo un 25%-35% disponen de dicha información, referida especialmente al ámbito medioambiental (normativas y certificados de calidad). La variable de atención al pasajero, dispone de una correcta transparencia a diferencia de la variable de recursos humanos. Finalmente, resaltar que muchas de estas empresas utilizan las redes sociales.

Respecto a la navegabilidad de las variables del Mapa Web un 50% de las empresas son transparentes en la información principal y respecto a la información de interés, el 85% de los websites corporativos ofrecen abundantes herramientas para el usuario (FAQs, noticias, artículos, horarios etc.). El contenido informativo general está distribuido en diversos apartados, con un buscador interno, para los usuarios, en un 50% de los casos.

Respecto a la parte técnica de la metodología utilizada cabe destacar, que a nivel del análisis económico y financiero, se han utilizado los indicadores de referencia contemplados en la literatura académica; y respecto al análisis de la transparencia web se ha utilizado una ficha técnica de recogida y sistematización de la información cualitativa y cuantitativa utilizada en publicaciones académicas (Aramayo et al. 2016). La plantilla de análisis tiene la finalidad de registrar y tratar la información referente a

más de 30 entradas de las diversas variables de cada una de las empresas de Busmet. Los ejes son 2, el Análisis de Contenido, referido a los elementos corporativos de la RSC, sobre sus tres ejes o dimensiones. Para medir la categoría "Navegabilidad" se han estudiado los datos contenidos en el mapa web, las de uso general por parte del usuario y las opciones del buscador web. El sistema de puntuación va de un mínimo de 0 a 5 como tope.

A modo de conclusión final es destacable que el modelo BUSMET, en el mapa del transporte de viajeros en la zona metropolitana de Barcelona, evidencia la supervivencia de las empresas integrantes por sus correctos indicadores económicos y financieros en el período 2008-2016, junto con la adecuada transparencia en su comunicación web, aunque la variable RSC debe gozar de mayor transparencia en los webs. BUSMET se consolida como modelo que busca mediante la cohesión empresarial, la calidad del servicio para conseguir las oportunas subvenciones del transporte de pasajeros, con previsiones de crecimiento en un futuro próximo. Su comunicación web y su transparencia, es correcta a nivel de contenido, con una aceptable navegabilidad, aunque debe desarrollar y comunicar oportunamente más políticas de RSC, especialmente en el ámbito medioambiental, por los grandes cambios en este ámbito en la logística y el transporte.

La comunicación web se corresponde al tamaño de las empresas, cuanto mayor es la empresa, mayor proporcionalmente es la comunicación y contenidos en las páginas webs. Y a la inversa, cuanto menor es la empresa, más escasa es la comunicación y contenidos disponibles. Al igual sucede con las comunicaciones de las acciones de RSC, las empresas más pequeñas suelen realizar menos acciones de RSC. Se contempla, en un futuro, la creación de un manual de buenas prácticas para unificar e internalizar la RSC en las empresas que conforman Busmet.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Araque, R., y Montero, M. (2006). La responsabilidad social de la empresa a debate. Barcelona: Icaria.
- Aramayo, A., Arimany, N., Uribe, C., Sabata, A. (2016). Web communication of CSR and financial performance: A study of catalan meat companies. *Intangible Capital*, 12(2), 391-419. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.590>
- Cameron, W. (2004). Public accountability: effectiveness, equity, ethics. *Australian Journal of Public Administration*, 63(4), 59-67. doi:10.1111/j.1467-8500.2004.00402.x
- Cilliberti, F., Pontradolfo, P. y Scozzi, B. (2008). Investigating Corporate Social responsibility in supply chains: a SME perspective. *Journal of cleaner production*, 16 (15), 1579-1588. doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.016
- Currás, R., Bigne, E. y Alvarado, A. (2009). The role of self-definitional principles in consumer identification with a socially responsible company. *Journal of Business Ethics*, 89, 547-564. doi.org/10.1007/s10551-008-0016-6
- De la Cuesta, M. (2004, septiembre 5). El porqué de la responsabilidad social corporativa. *Boletín Económico ICE*, (2813). Recuperado 27 noviembre 2017, de [http://www.revistasice.com/CachePDF/BI-CE\\_2813\\_45-58\\_3878E11FE5EA92486445FF5860C4DF47.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/BI-CE_2813_45-58_3878E11FE5EA92486445FF5860C4DF47.pdf)
- De Rus, G. y Nombela, G. (1997). Privatisation of Urban Bus Services in Spain. *Journal of transport economics and Policy*, 31 (1), 115-129.
- Diane Mollenkopf, Hannah Stolze, Wendy L. Tate y Monique Ueltschy, (2010). Green, lean, and global supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40,1/2, 14-41. doi.org/10.1108/09600031011018028
- Huertas, A., y Xifra J. (2009). ¿Marcas o genéricos? La comunicación en línea de las marcas farmacéuticas. *Revista de Estudios de comunicación*, 27, 251-270.
- Jonathan W. Palmer (2002). Web Site Usability, Design, and Performance Metrics. *Information Systems Research*,13:2,151-167 .
- Martin Urbano, P., Ruiz, A. y Sanchez, J.I. (2012). El sistema de transporte público en España: Una perspectiva interregional. *Cuadernos de Economía*, 31 (58), 195-228.

- Meijer, A. J. (2007). Publishing public performance results on the internet. Do stakeholders use the internet to hold Dutch public service organizations to account? *Government Information Quarterly*, 24(1), 165–185. doi.org/10.1016/j.giq.2006.01.014
- Piñeiro, P., Quintas, M. A. y Caballero, G. (2009). Incidencia de la proactividad medioambiental en el rendimiento de las empresas constructoras españolas. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 18(2), 79–106.
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2003). La filantropía empresarial como ventaja competitiva. *Harvard Deusto Business Review*, (112), 7–20.
- Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P. y Sever, J. M. (2005). Being good or being known: an empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1033–1049. doi:10.5465/AMJ.2005.19573108
- Robbins, S. P. (1994). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, F. y García de Madariaga, J. (2011). Responsabilidad social corporativa y gobierno corporativo: impacto sobre la reputación de las compañías del sector automovilístico y la satisfacción del cliente. *Revista de la Responsabilidad Social Empresarial*, 7 (3,1), 47-104.
- Rodríguez, M. A., Ricart, J. E. y Sanchez, P. (2002), Sustainable Development and the Sustainability of Competitive Advantage: A Dynamic and Sustainable View of the Firm. *Creativity and Innovation Management*, 11: 135–146. doi: 10.1111/1467-8691.00246
- Saxton, T. y Dollinger, M. (2004). Target reputation and appropriability: picking and deploying resources in acquisitions. *Journal of Management*, 30(1), 123–147. doi:org/10.1016/j.jm.2003.01.006
- Tagesson, T., Blank, V., Broberg, P. y Collin, S. (2009). What explains the extent and content of social and environmental disclosures on corporate websites: a study of social and environmental reporting in Swedish listed corporations? *Corp. Soc. Responsib. Environ. Management*, 16, 352–364. doi:10.1002/csr.194

# OBRA

revista de comunicación

# DIGITAL

Universidad de Vic - Universidad Central de Cataluña  
Universidad del Azuay

# La imagen de las empresas de la asociación de creadores de moda de España a través del análisis de sus logotipos

*The visual image of Spanish Fashion Creators Association through the analysis of logos*

9

ARTÍCULO



## Andrea Salvador Rivero

Investigadora independiente

Andrea Salvador Rivero es investigadora independiente, especialista en branding corporativo y marketing con experiencia en distintos sectores, en los que ha creado y liderado varias empresas. En el ámbito de la comunicación visual su línea de investigación se centra en las identidades visuales corporativas siendo autora de diversas publicaciones en revistas de impacto (Scopus).

andrea.salvador.rivero@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-2530-9114

## Ricardo Vizcaíno-Laorga

Departamento de Ciencias de la Comunicación y Sociología  
Universidad Rey Juan Carlos

Ricardo Vizcaíno-Laorga es profesor en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Rey Juan Carlos (URJC). Licenciado y doctor en Ciencias de la Información (UCM), licenciado en Ciencias de la Educación (UNED) y en Historia y Ciencias de la Música (UCM). Imparte docencia en el Master en Comunicación y Problemas Socioculturales de la (URJC), así como Métodos de investigación en grado. Es profesor de Diseño en los grados de Periodismo, Publicidad y Relaciones Públicas, y Diseño Integral y Gestión de la Imagen. Sus líneas de investigación giran en torno a los ejes ficacia comunicativa-tecnología aplicados a diferentes contextos (discapacidad, comunicación política, educación o espacios públicos) a partir del diseño gráfico y de la información.

ricardo.vizcaino@urjc.es  
ORCID: 0000-0003-3164-8099

Fecha de recepción: 15 de noviembre de 2017 / Aceptación: 16 de marzo de 2018

## Resumen

Se analizan los logotipos de las 54 empresas españolas incluidas en la Asociación de Creadores de Moda de España (ACME). A través de 22 variables formales y no formales, y mediante análisis de contenido se determinan las tendencias comunicativas en el sector. Mediante la interpretación se averigua qué connotan y su grado de funcionalidad y concordancia con el sector de la moda. Los resultados indican que las tendencias de comunicación visual son la simplicidad en el diseño, el logotipo como formato diferenciador, la analogía conceptual (pero no visual) de las firmas, la presencia mayoritaria del negro (uso monocolor) y el empleo casi absoluto del idioma español.

## PALABRAS CLAVE

Logotipos, identidad visual corporativa, moda, tendencias gráficas, marcas, color.

## Abstract

*We analysed the 54 logos of members of the Spanish Association of Fashion Designers (ACME). Through content analysis, with 22 formal and non-formal variables, we identified communicative tendencies in the sector. Interpretation of results provides information on connotation, the degree of functionality and alignment with the fashion sector. Our results indicate that the tendency in visual communication is design simplicity, logos used for brand differentiation, conceptual (not visual) analogy of enterprises, use of black (monochrome), and almost exclusive use of Spanish.*

## KEYWORDS

*Logos, corporate visual identity, fashion, graphic trends, brands, colour.*

## 1. INTRODUCCIÓN

Esta investigación ha analizado las variables comunicativas de la identidad visual corporativa de las empresas españolas incluidas en el sector de la moda para recoger las tendencias comunes en la imagen corporativa que proyectan a través de sus logotipos. El objeto de estudio de la investigación son los logotipos de las empresas pertenecientes a la Asociación de Creadores de Moda de España (ACME), organización sin ánimo de lucro cuyo objetivo es potenciar las marcas de moda y defender sus intereses tanto dentro como fuera de España.

### 1.1 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO Y ANTECEDENTES

La moda, entendida como actividad global (transformación de materias primas, confección y comercialización, incluido el calzado, la ropa, los accesorios, la joyería, relojes y cosmé-

tica) genera en la Unión Europea 350000 millones de dólares anualmente (ACME, 2016: 9, citando a Statista).

Si se pone el foco en España, las cifras son indicativas de la importancia que tiene la moda en nuestro país. En el año 2006 el sector textil en general movía casi 22500 millones de euros. Y pese a haber experimentado una crisis continuada desde 2007 inició su recuperación en 2014, con crecimientos del 3,93% (2013-2014) y del 7,71% (Acotex, 2016). Actualmente las cifras de facturación se sitúan en cerca de 17743 millones. En 2014, "el sector de confección registró un aumento de la producción del 6,2%, gracias a la recuperación de la demanda interna" (CESCE, 2015). Pese a las dificultades para poder conocer datos desagregados de un sector tan complejo como el de la moda, se puede hablar, en términos globales, de que representaría el 2,8% del PIB español (ACME, 2016: 18).

Estas cifras justifican el interés de este sector como objeto de estudio.

La relevancia de un tema también se mide por el interés investigador que ha despertado, y el sector de la moda ha sido objeto de estudio de disciplinas diversas como la sociología (Lipovetsky, 1990; Martínez-Barreiro, 1996; Entwistle, 2002), el marketing (O’Cass, 2000; Andersson, Hedelin, Nilsson & Welander, 2004), el periodismo (Barthes, 2003; Montes Vozmediano, 2013) o la publicidad (Merskin, 2004; Phillips & McQuarrie, 2010; Soley-Beltrán, 2012).

Por otra parte, son numerosos los autores que han teorizado sobre lo que se conoce como la imagen de marca y el logotipo (Costa, 1993, 2004; Balmer, 1998, 2001; Chaves y Belluccia, 2003; Baños González y Rodríguez García, 2012). Los estudios de caso (como es el que aquí se presenta) sobre identidad visual se vienen tratando desde hace más de dos décadas (Baker y Balmer, 1997), y estos siguen siendo una tendencia (Gupta, 2016) en ocasiones centrados en los efectos de la Identidad Visual Corporativa (Waithaka, Kibera y Munyoki, 2015; Bolhuis, Jong y Bosch, 2015; Krake, 2014).

En España, esta materia ha propiciado algún estudio de caso como el de Nike (Llorente Barroso y García García, 2015), así como investigaciones que han analizado los logotipos por sectores empresariales como el de la fotografía digital (Bermejo y Montes, 2015), el ámbito farmacéutico (Vizcaíno-Laorga y Montes Vozmediano, 2016) o el sector del lujo (Salvador y Montes, 2016). Algunos de estos trabajos han constatado apoyarse en aportaciones previas como las de Chaves (2005), Estrella (2005) o Martínez Pastor y Montes Vozmediano (2015).

Así pues, en esta investigación se unen dos vertientes de estudio de interés para los autores: los logotipos y el sector de la moda. Analizar los logotipos de empresas de moda permite

observar cómo se está configurando la imagen que se proyecta de parte de este sector a través de la identidad visual que le confieren los mismos. Como nos recuerdan Van den Bosch, De Jong y Elving (2004) el trabajo pretende la divulgación de los resultados favoreciendo el desarrollo de los conocimientos de los diseñadores gráficos, los anunciantes y los expertos en publicidad y marcas.

En el presente estudio, el empleo de una metodología similar a la ya utilizada por los autores anteriormente mencionados permite que la investigación tenga un ulterior uso comparativo entre diversos sectores, algo de lo que se carece en otros estudios sobre identidad visual, que son muy parciales o de caso, o que se afrontan desde otros enfoques.

El hecho de que el análisis de los logotipos se emplee como un referente de la identidad visual de una entidad está contrastada por planteamientos teóricos e investigaciones precedentes. Van den Bosch, De Jong y Elving (2004), diferencian entre tres niveles de Identidad Visual Corporativa: el estratégico, el operacional y el nivel de diseño. Los logotipos, junto con los nombres, slogans y el color/tipografía se situarían dentro de este último nivel según estos autores quienes, citando a Poon y Fatt (1997), recuerdan que el nombre y el logo son los elementos más reconocibles de la identidad visual de una organización.

No obstante, los estudios sobre algunos de estos elementos integrantes de la IVC se centran fundamentalmente en efectos y percepciones, por ejemplo desde el análisis de los slogans (Lukas, 2014; Laran, 2011; Dotson, 2010), o de los logotipos (Molenaar, 2015; Doyle y Bottomley, 2006). Sin embargo, desde un punto de vista formal y sistemático, los análisis de los logotipos y sus componentes son más excepcionales, probablemente por la dificultad que

plantea disponer de un instrumento de análisis que lo permita. El presente trabajo lo afronta desde esta perspectiva a partir de los antecedentes antes indicados. Un reciente estudio (Subiela, 2017) analiza la identidad visual corporativa de las universidades españolas precisamente mediante sus logotipos (homogeneidad o diversidad), y la presencia/ausencia y el nivel de accesibilidad a sus manuales de identidad. En este caso el logotipo cumpliría una función modernizadora de la imagen institucional de la universidad.

Trabajos más específicos los encontramos en Pérez y Hernández (2010) en su estudio sobre "La tipografía y las marcas de moda", donde se vislumbra la importancia de una tipografía para las marcas de alta costura a través de un análisis cualitativo de las marcas más relevantes y mejor posicionadas a nivel internacional como son Dior, Chanel, Dolce & Gabbana, Gucci o Louis Vuitton entre otras.

Este estudio afirma que la tipografía es el elemento de mayor importancia dentro de los logotipos del sector de la moda ya que tiene como finalidad generar una imagen distinta y única en la mente de los consumidores. Dicha tipografía debe corresponder con la imagen que quiere proyectar la marca.

Para estos autores los logotipos son un sello distintivo que se traduce en la síntesis de una marca donde una fuente tipográfica deja de ser un conjunto de letras para pasar a ser parte de un mensaje.

Para analizar las representaciones gráficas en las firmas de moda españolas es recomendable conocer todo lo referente a su surgimiento en la sociedad para indagar en la profundidad del concepto y en el arraigo del mismo en la actualidad. Tratando primero el concepto de marca, esta y su historia está ligada a la escritura, pues como apunta Joan Costa "a menudo se

asocian las inscripciones rúnicas de los siglos III y IV con las marcas de identidad, en especial por sus formas geométricas estructuradas" (Costa, 2004: 31). No obstante, como concepto moderno, su origen lo sitúa Crainer en los Estados Unidos a fines del XIX (Crainer, 1997: 30) y Olins se refiere a una de las primeras novelas en la que se habla sobre marcas (Tono-Bungay, del escritor Herbert George Wells), que estaría fechada en 1909 (Olins, 2004: 54). Según estos autores es la necesidad de diferenciación la que hizo de la marca su razón de existir. En el caso de las marcas de moda elegir adecuadamente un identificador corporativo garantiza o ayuda a que la imagen de la empresa se posicione de acuerdo con su estrategia con el menor esfuerzo económico posible (Chaves y Belluccia, 2003: 18). Es por esto por lo que conocer lo relativo a esta materia para un sector en el que en muchos casos la imagen es el valor fundamental, se convierte en imprescindible.

La identidad visual corporativa se entiende como "la traducción simbólica de la identidad corporativa de una organización, concretada en un programa o manual de normas de uso que establece los procedimientos para aplicarla correctamente" (Villafañe, 199: 67). La identidad de una empresa tiene una doble función, por un lado la denominativa y por otro lado la representación de atributos o valores de marca que se representan o se deben representar en el signo distintivo.

El logotipo es un mensaje visual, que con lo expuesto se enmarca en lenguaje abstracto, simbólico y/o signos lingüísticos, pues tiende a reducir a su mínima expresión una imagen reconocible por el receptor (abstracción) o que no representan objetos pero connotan un valor codificado por el hombre (simbolismo).

Este trabajo pretende arrojar luz sobre esta cuestión, mostrando a continuación los datos

y conclusiones obtenidas con los que se averigua cómo las empresas de este sector comunican su imagen.

## 1.2 OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

El objetivo general es comprobar qué empleo se hace actualmente de los elementos integrantes de los logotipos (como parte fundamental de la Identidad Visual Corporativa) de las marcas adheridas a ACME como firmas referentes de diseño de moda actualmente en España.

Más concretamente, esta investigación tiene como objetivo vislumbrar los elementos coincidentes en las identidades visuales del sector de la moda y averiguar sus tendencias más características en el diseño gráfico, continuando la línea marcada por otros estudios como el de Vizcaíno-Laorga y Montes (2016). También pretende conocer las diferencias y coincidencias de la identidad visual en relación a otros sectores para valorar su grado de diferenciación.

Por tanto las principales cuestiones planteadas han sido: ¿existe una tendencia común en la imagen que proyectan las empresas de moda españolas a través de sus logotipos? Caso de haberla, ¿es coherente esa tendencia con las expectativas esperadas a partir de los referentes teóricos, la temática y el contexto? (como la ausencia de parte icónica como analogía a una firma o runa personal o la posible prevalencia de tipografías de estilo manuscrito).

## 2. METODOLOGÍA

### 2.1. METODOLOGÍA Y MUESTRA

La investigación parte de un diseño no experimental, transeccional descriptivo (Hernández, Fernández y Baptista, 2000: 184) a partir del estudio de caso de la Asociación de Creadores de Moda de España (ACME).

La metodología consiste en un análisis de contenido a través de 22 variables formales y no formales extraídas de estudios previos (especialmente de Bermejo y Montes, 2015) y que toman como unidad de análisis el logotipo de cada una de las 54 marcas estudiadas, que supone, de hecho, el 100% del universo en el momento del estudio. En este sentido, para esta investigación el concepto “moda” se operativizó entendiendo ésta como prendas de vestir o moda textil (ACME, 2016: 63). No obstante, este sector se encuentra enormemente fragmentado en nuestro país. Por ello, y entre las distintas alternativas posibles de empresas agrupadas, se optó por analizar las empresas agrupadas bajo ACME, que concentra a un grupo definido de firmas entorno a tres conceptos nucleares: moda, creación y España, lo que permite tratar una temática (moda española) a través de un estudio de caso (ACME) consistentemente definido.

Las variables que se han considerado son: variables estructurales (formas y orden), variables textuales (continuidad, cuerpo, dimensión tipográfica, espaciado, familias tipográficas, fuentes, interlineado, letras, rasgos accesorios), plásticas (color, dimensión espacial, reproducción cromática), icónicas (grado de iconicidad, líneas y trazos) y variables identificativas (alusión gráfica, alusión verbal, arquetipo, idioma, tipología). Dichas variables se sustentan en la adopción de autores como Gerstner (2003),

Heller (2004), Martínez de Sousa (2001), Montes y Vizcaíno-Laorga (2015), Pol (2005), Villafañe (2000) o Wong (1995), hasta configurar una ficha de análisis que permite cuantificar el contenido presente y latente, tal y como describen Salvador y Montes (2016: 21-22). El detalle de

cada una de las variables empleadas se puede observar en el anexo a este último trabajo citado.

A continuación se muestran los 54 logotipos analizados.

ADOLFO DOMINGUEZ	AGATHA RUIZ DE LA PRADA	ailanto	ALMA AGUILAR
AMAYA ARZUAGA	ANA LOCKING	ANDRES SARDA	ANGEL SCHLESSER
ANTON HEUNIS <small>HANDMADE IN MADRID</small>	Antonio Alvarado	CARMEN MARCH	CUSTO BARCELONA
dauidelfin	DELPOZC	DEVOTA & LOMBA	Dolores Cortés
duyos	<i>Equipos de la Morena</i>	ETXEBERRIA	EME
Francis Montesinos	garcia madrid	HANNIBAL LAGUNA	helena rohner

ION FIZ	JAVIER ARRANZAR	JORGE ACUÑA	Jose Castro
JOSE MIRO	JUAN VIDAL	JUANA MARTÍN	JUANJO OLIVA
JXI	KINA FERNANDEZ	LEMONIEZ	LEONE TALENTS
Lydia Delgado	MANÉMANÉ	MANUEL DE GOTOR	MB MIS DISEÑOS
Maya Hansen	MENCHÉN TOMÀS	MIGUEL MARINERO MADRID 1975	Magdal Peler

MIRIAM OCARIZ 	MOISES NIETO	PdH Pedro del Hierro	PURIFICACION GARCIA
RABANEDA	ROBERTO TORRETTA MADE IN SPAIN	ROBERTO VERINO	TERESA HELBIG
ULISES MERIDA	V&L VICTORIO & LUCCHINO		

Figura 1. Logotipos de las empresas pertenecientes a ACME. Fuente: elaboración propia.

### 3. RESULTADOS

Del análisis de las 54 firmas de moda procedentes del directorio de empresas asociadas a ACME se ha obtenido como resultado una serie de datos que determinarán las tendencias visuales más recurrentes de su diseño. A continuación se expondrán los resultados obtenidos con porcentajes truncados.

#### 3.1. EL LOGOTIPO Y LA LEGIBILIDAD COMO RASGOS PRINCIPALES EN LA PROYECCIÓN DE LA IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA

El logotipo es, con gran diferencia, el elemento predominante en el diseño de los logos analizados. Se ha observado, de hecho, cómo el 87% son creaciones basadas en tipografía, mientras sólo el 6% son isologos, 5% imagotipos y un 2% isotipos<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Logotipo (sólo elementos textuales). Isotipo (sólo elementos icónicos). Isologo o isologotipo (isotipo+logotipo, elementos icónicos y textuales inseparables). Imagotipo (formado por elementos icónicos y textuales pero individualizables).

La ausencia, por tanto, de elementos icónicos (que sólo se da en un 13% de los casos) parece ser congruente con la traslación del concepto de “creación” (entendido como diseño personal) a la marca.

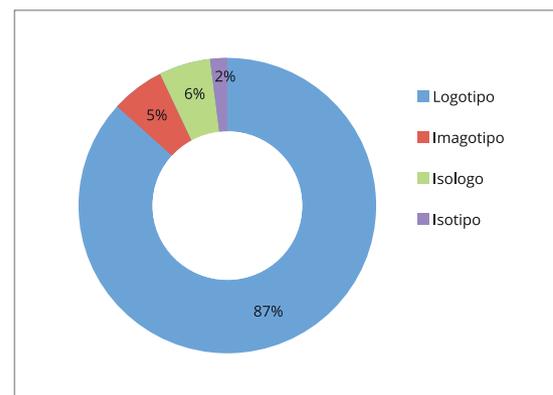
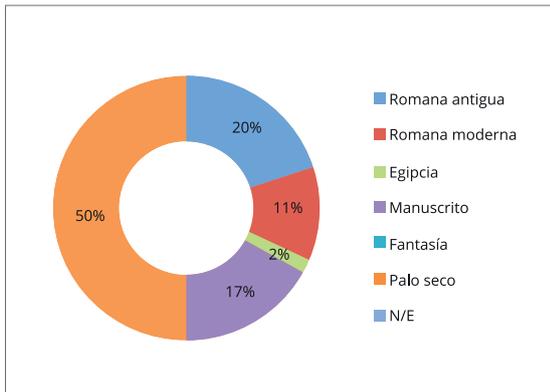


Figura 2. Gráfico de representación para la variable “tipología”. Fuente: Elaboración propia

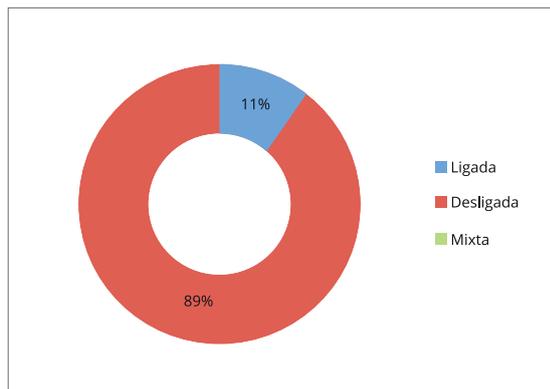
Pero esta idea de creación personal se produce sólo parcialmente: si se atiende a la variable “tipografía” cabría esperar que la firma (entendida como forma logotipada, en la terminología de Costa, e incluidas por Estrella a partir de tal clasificación) ocupara un lugar relevante; pero los logotipos empleados se representan como firmas sólo excepcionalmente. Así, sólo el 17% de las marcas están basadas en tipografía manuscrita. Dominan sin embargo las tipografías de palo seco (50% de los casos), seguida de las

romanas (31%). Parece, por tanto, que se producen dos fenómenos simultáneamente. Por un lado, se pretende identificar el producto con el autor (y por ello la predominancia de logotipos); pero, por otro lado, se supedita ese concepto de autor al de legibilidad. Probablemente también al de modernidad, pues la tipografía de palo transmite mejor esa sensación que las romanas.



**Figura 3.** Gráfico de representación para la variable "tipografía". Fuente: Elaboración propia.

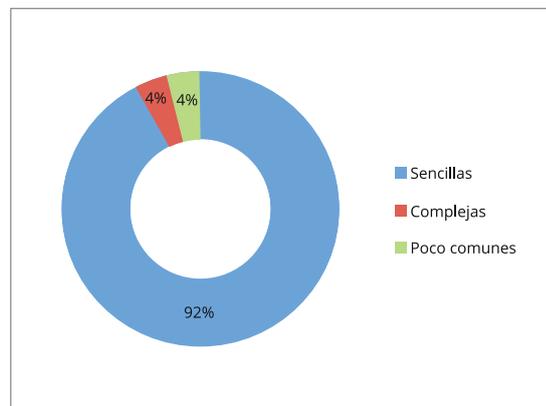
Que la legibilidad y la modernidad parecen ser elementos prioritarios en la IVC de las marcas de moda lo corrobora el hecho de que el 89% de las tipografías se encuentran desligadas y solamente un 11% ligadas. O que el 93% de las formas sean sencillas.



**Figura 4.** Gráfico de representación para la variable "continuidad". Fuente: Elaboración propia.

La tipografía desligada representa vacilación, irregularidad pero a la vez es propia de la tipografía en mayúsculas que predomina en el análisis y moderniza el estilo tipográfico sin elementos superfluos como son las ligaduras.

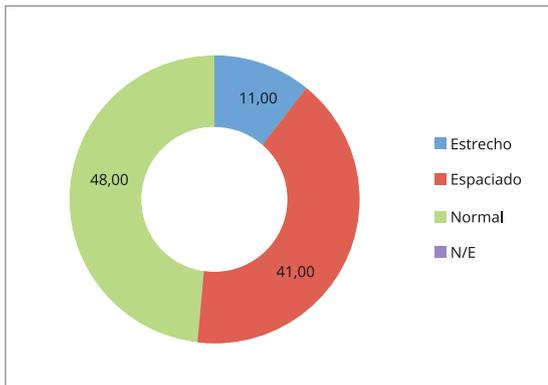
Según el manual de Pol (2005), los trazos sencillos simbolizan simpleza, claridad y naturalidad mientras que las formas complejas son propias de la distinción. Las formas complejas o poco comunes solo son representadas por 4 de los 54 logos analizados.



**Figura 5.** Gráfico de representación para la variable "forma". Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la variable "espaciado" (distancia relativa existente entre los grafos de las tipografías) también se corresponderían con la búsqueda de la legibilidad. Así, el 48% de los logos presentan en su tipografía un interletraje normal. Aunque existe un 41% de casos en los que el espaciado es amplio (y esto no facilita necesariamente la legibilidad, sobre todo cuando es especialmente acusado) parece que en esta decisión estaría supeditando la legibilidad a una búsqueda de un mayor peso visual en el nombre y una ralentización de su lectura. El empleo de las mayúsculas de forma mayoritaria (70%) retarda también la lectura pero dotan de importancia en la jerarquía del conjunto además de valor al nombre propio. La presencia de un 45% de tipografías con un color tipo-

gráfico mayor que el tomado como referente de tipografía redonda (28%) estaría indicando esta misma tendencia a buscar una mayor jerarquización. Lo que en cualquier caso resulta evidente, es que se huye de los logos con espaciado estrecho (11%), que es lo que confiere a priori una peor legibilidad de entre todas las opciones.

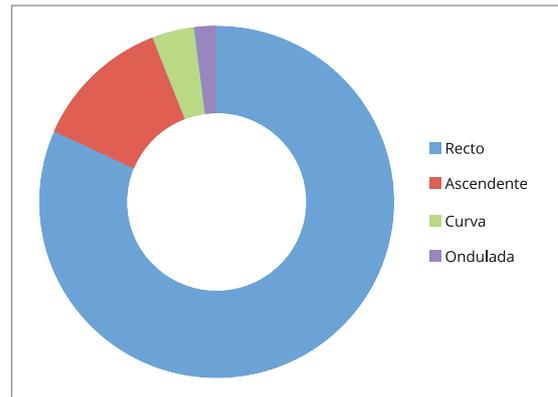


**Figura 6.** Gráfico de representación para la variable “espaciado”. Fuente: Elaboración propia.

### 3.2. HACIA LA BÚSQUEDA DE LO IMPRESCINDIBLE

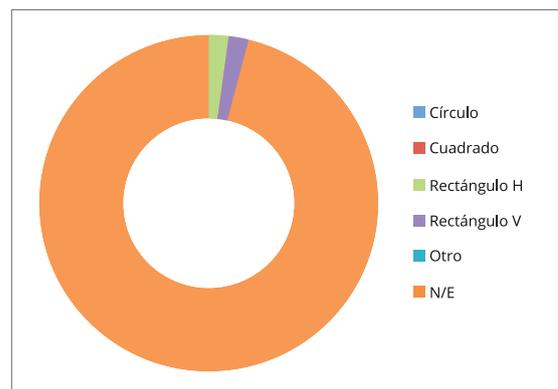
Con la legibilidad buscada a la que estamos haciendo referencia confluyen otras variables que pueden transformarse en una idea común de sencillez o de rasgos imprescindibles para configurar la Identidad Visual Corporativa de las marcas de moda analizadas.

De los 54 logos del estudio solo uno de ellos (ANA LOCKING) presenta rasgos accesorios: una barra separadora. La tendencia en el análisis de líneas y trazos refleja también esa búsqueda de lo elemental. El 81% está compuesto por líneas rectas y horizontales seguido de la disposición ascendente con un 13%. Los elementos curvos tienen una presencia del 4% y los ondulados solamente del 2% por lo que no aparecen representados los logos con trazos cóncavos, convexos ni descendentes.



**Figura 7.** Gráfico de representación para la variable “líneas y trazos”. Fuente: Elaboración propia.

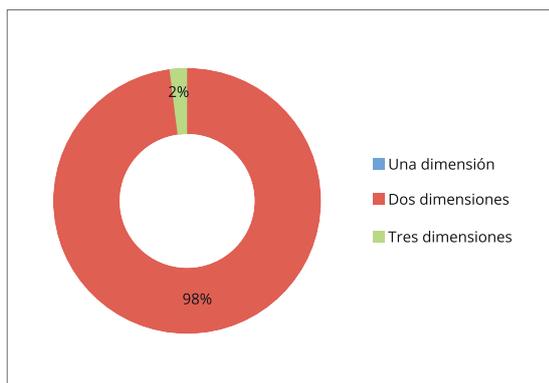
Dada la escasez de elementos icónicos (sólo en un 13% de los casos) es lógica la ausencia de arquetipos recurrentes. La ausencia de estos arquetipos refleja la inexistencia de conceptos más allá de reflejar simplemente el nombre del creador (la persona es la marca). Y lo mismo puede decirse de la variable “fuentes”, en donde estaríamos ante una mayoría del de tipografías (91%) donde predominan los rasgos “limpios y sencillos” frente al 9% de casos en los que se emplearían tipografías “complejas o curvas” (Pol, 2005). Cuando los arquetipos aparecen (28% de los casos en los que aparecen elementos icónicos) estos representan arquetipos rectangulares. La ausencia del círculo o del cuadrado es total.



**Figura 8.** Gráfico de representación para la variable “arquetipo”. Fuente: Elaboración propia.

El significado que se le atribuiría a la mayoría de los logos, según el estudio de Pol (2005) sería el de orden, estabilidad y firmeza, entre otros valores afines, por su carácter horizontal o recto. Por otra parte, los logos con trazos, de carácter general ascendente tienen un significado asociado a conceptos como ambición, energía o entusiasmo.

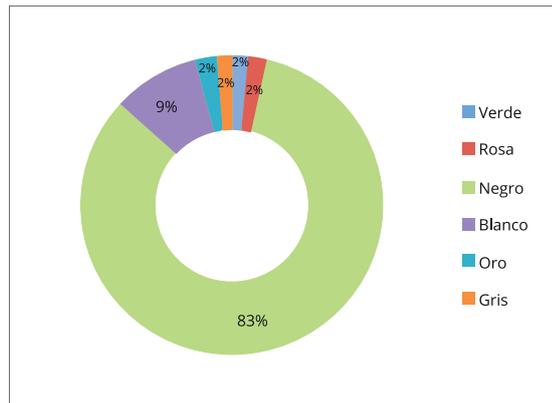
También la variable “dimensión espacial” es reflejo de la búsqueda de lo esencial. La dimensión espacial predominante en los logos analizados corresponde con dos dimensiones, es decir, logos planos (dirección vertical y horizontal) sin dimensión tridimensional en un 98%. Las representaciones planas simplifican su reproducción y su diseño preservando la funcionalidad. Solo un logo, es decir, un 2% presenta la tercera dimensión a través de un efecto degradado que le otorga volumen.



**Figura 9.** Gráfico de representación para la variable “dimensión espacial”. Fuente: Elaboración propia.

### 3.3. LA MONOCROMÍA Y EL NEGRO COMO TENDENCIAS DE COLOR

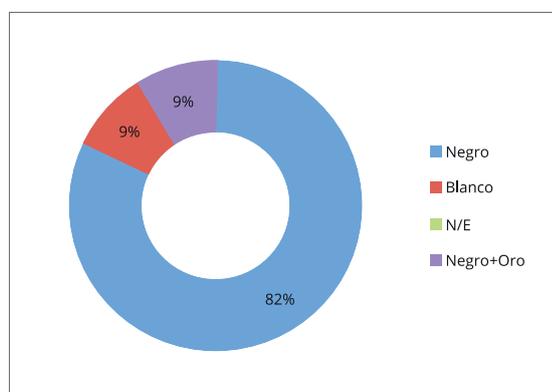
Los colores que presentan las tipografías de los logos evaluados muestran una clara predominancia del negro, con un 83%. Le sigue el color tipográfico blanco con un 9% y el rosa, oro, gris y verde solamente son representados con un 2% es decir, solo un logo de cada color en esta muestra.



**Figura 10.** Gráfico de representación para la variable “color tipografía”. Fuente: Elaboración propia.

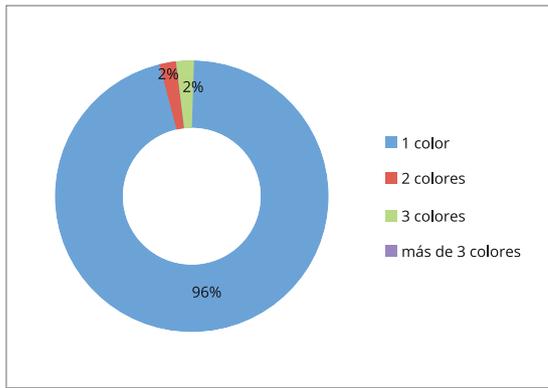
El negro predomina por ser un color muy legible, perdurable y fácilmente reproducible. El blanco genera contraste y es sencilla su reproducción, además de simbolizar pureza y limpieza. Los logos en blanco suelen tener su segunda versión en negro al adaptarse a fondos fotográficos oscuros.

Cuando aparecen elementos icónicos, el negro vuelve a ser el color mayoritario (82%), mientras el blanco y el oro con negro se dividen a partes igual el 18% restante.



**Figura 11.** Gráfico de representación para la variable “color imagen”. Fuente: Elaboración propia.

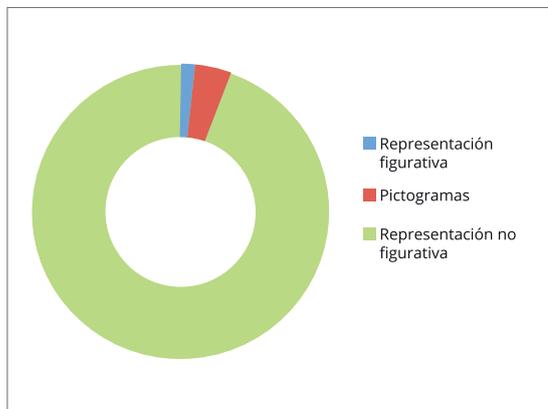
La mayor parte de las Identidades Visuales son monocromáticas (96%). La presencia de dos o tres colores resulta excepcional (dos casos en total).



**Figura 12.** Gráfico de representación para la variable "color". Fuente: Elaboración propia.

### 3.4. EL PRODUCTO AL MARGEN. EL CREADOR AL FRENTE.

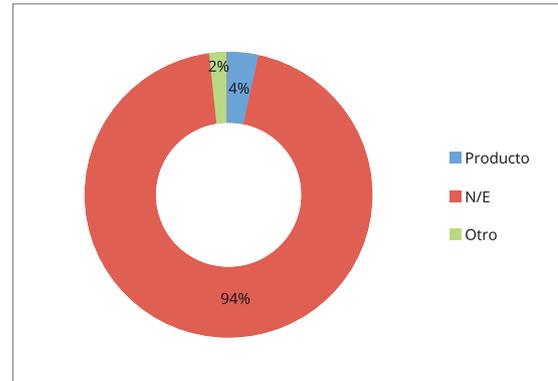
Se ha analizado también el grado de iconicidad dando como resultado que el 94% de los logotipos pertenecen a un grado de representación no figurativa al estar compuestos la mayoría por tipografía. El resto de marcas son pictogramas en un 4% y solo deja un 2% a la representación figurativa.



**Figura 13.** Gráfico de representación para la variable "grado de iconicidad". Fuente: Elaboración propia.

De los escasos logotipos que incorporan elementos icónicos sólo uno de ellos alude al sector de la moda y dos al del lujo (variable "alusión gráfica"). La "alusión verbal", donde sí podría haber una mayor presencia y variedad de sectores representados (recuérdese que el 87% son lo-

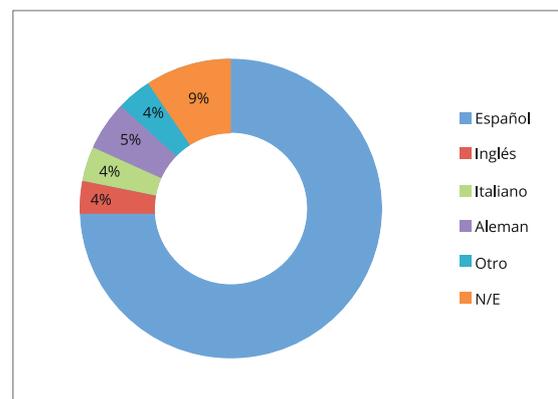
gotipos) sigue, sin embargo, la misma tendencia: el 94% no hacen referencia verbal a ningún sector, producto o servicio; sólo el 4% se refiere verbalmente al producto (handmade) y un 2% a la fecha y lugar de creación de la firma.



**Figura 14.** Gráfico de representación para la variable "alusión verbal". Fuente: Elaboración propia.

De este dato se extrae que el 90% de las firmas analizadas responden al nombre del diseñador o diseñadores y solamente un 10% firman o componen una marca sin que el diseñador sea el protagonista de la misma.

Por esta misma razón, el 74% de las firmas son de nombre español y el 9% no responde a ningún idioma al ser vocablos inventados para la creación de la marca de moda.



**Figura 15.** Gráfico de representación para la variable "idioma". Fuente: Elaboración propia.

El resto de porcentajes se reparte con escasa repetición entre el alemán, inglés e italiano. No

obstante se puede deducir de esta repartición que un 13% de las firmas responden a nombres extranjeros a pesar de ser firmas españolas o que operan principalmente en España.

## 4. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos nos muestran cómo se pueden identificar tendencias consistentes o presencia de rasgos que definen cómo se está creando la Identidad Visual Corporativa en la moda española. Ello es de por sí reseñable, pues tal consistencia está indicando cómo un sector, a través de los logotipos de las marcas representadas por ACME se configura (desde el punto de vista del Diseño Corporativo) de forma homogénea.

De los resultados aquí obtenidos uno de los más relevantes es el escaso recurso a la tipografía manuscrita. Agatha Ruiz de la Prada, Dolores Cortés, Francis Montesinos o Miguel Palacio son de los pocos casos en los que la logo-firma manuscrita está presente, y ello podría deberse al grado de conocimiento previo de la marca (a través de su creador, en el caso que aquí nos ocupa).

El empleo de sólo aquellos recursos imprescindibles (coherente con la presencia del logotipo como elemento dominante) coincide con otros estudios en los que se habla de la sencillez o simplicidad formal como elementos definitorios de la Identidad Visual Corporativa, lo que podría sugerir una tendencia común a los logotipos contemporáneos. Si esto es dependiente o independiente del sector es algo que deberían corroborar estudios de réplica.

La comparación de estos resultados con estudios previos parece indicar que existen variables dependientes del sector empresarial al que pertenece la marca y otros que son independientes. Así, la tipología (conformada en la mayoría de los casos por elementos textuales) y su componente semántico (centrada en el 90% en el nombre del diseñador y no en uno comercial) muestran una tendencia muy diferente en el caso del sector del lujo (analizado por Salvador y Montes, 2016), donde sólo el 25% de los casos son logotipos. A igual conclusión se puede llegar con el análisis del color. Si en las marcas de lujo los colores dominantes eran el negro y el dorado (55% y 25%) en el de la moda lo es el negro mayoritariamente (83%). Y si en aquel los logos monocromáticos representaban un 53%, en el sector de la moda casi la totalidad lo son (96%).

Sin embargo, las familias tipográficas parecen ser independientes del sector, pues su reparto se mueve en rangos próximos en nuestra investigación y la de Salvador-Montes (50-53% para tipos de palo; 31%-38% en tipografías romanas; 6%-17% en manuscritas).

Un análisis ya no por sectores, sino por subsectores (como el retail, el prêt à porter o la alta costura, para el sector de moda que aquí nos ocupa) podría suponer resultados matizables o incluso diferentes con los aquí encontrados. Contextos culturales diferentes también podrían mostrar resultados distintos, lo que muestra la pertinencia de estudios muy focalizados como el aquí se presenta, que permite conocer con detalle cómo es, realmente, el sector y contexto objeto de análisis.

## 5. CONCLUSIONES

La identidad visual corporativa de las marcas de moda se construye principalmente por la utilización de logos exclusivamente tipográficos, es decir logotipos: la tipografía se concibe como elemento diferenciador y como analogía a una firma personal (componente semántico), si bien dicha analogía es conceptual y no visual, puesto que las tipografías manuscritas, que deberían esperarse mayoritarias, no lo son. El empleo de más de un color es excepcional y el más utilizado, el negro. El idioma que predomina es el español. La búsqueda de la legibilidad parece vertebrar los logotipos e inciden en variables como los arquetipos empleados (fundamentalmente ausentes, rectangulares acaso), el tipo de líneas y trazos dominantes (rectos y ascendentes) o la ausencia de rasgos accesorios. Todo lo dicho confluye en una caracterización de diseños visuales con los elementos compositivos básicos, anteriormente mencionados, y fácilmente reproducibles.

Así pues se constata cómo las marcas de moda emplean sus logotipos de una forma peculiar: ausencia de parte icónica como analogía a una firma o runa personal, pues casi la totalidad de las logomarcas analizadas se encuentran en formato logotipo. Además, en su componente semántico, también la mayoría se conforman con el nombre del diseñador y no con un nombre comercial, lo que confirma a su vez la prevalencia de los elementos verbales en castellano.

Sin embargo, ha resultado sorprendente el hallazgo de que sólo una minoría recurre a tipografías manuscritas. Se concluye, por tanto, que en este aspecto es la inteligibilidad el elemento al que se le da prioridad, por encima de una función semántica, lo que coincide a su vez con el empleo de tipografías de palo.

Las tendencias halladas en los resultados muestran cómo el sector de moda española (analizado a través de los logotipos de las empresas representadas por ACME) presenta un diseño corporativo homogéneo y consistente.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Andersson, S., Hedelin, A., Nilsson, A., & Welander, C. (2004). Violent advertising in fashion marketing. *Journal of Fashion Marketing & Management*, 8, 96-112.
- Asociación Española de Comercio Textil y Complementos (2016). El comercio textil en cifras. Decimoquinta. Madrid. Consultado el 25 de mayo de 2017 desde [goo.gl/5zSTz8](http://goo.gl/5zSTz8).
- ACME (2016). El sector de la Moda en España: Retos y desafíos. Consultado el 25 de mayo de 2017 desde [goo.gl/5hUflp](http://goo.gl/5hUflp).
- Baker, M. y Balmer, J. (1997). Visual identity: trappings or substance? *European Journal of Marketing*, Vol. 31 Issue: 5/6, 366-382. <http://dx.doi.org/10.1108/eb060637>
- Balmer, J.M.T. (1998). Corporate identity and advent of corporate marketing. *Journal of Marketing Management*, 4, 963-96.
- Balmer, J. M.T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing - Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 248-291. <https://doi.org/10.1108/03090560110694763>
- Baños González, M., & Rodríguez García, T. C. (2012). Imagen de marca y product placement. Madrid: ESIC.
- Barthes, R. (2003). El sistema de la moda y otros escritos. Barcelona: Paidós.
- Bermejo Blas, A. y Montes Vozmediano, M. (2015). Análisis de la identidad visual de las empresas en el sector de la fotografía digital. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6. <http://dx.doi.org/10.14198/MED-COM2015.6.2.09>
- Bolhuis, W., De Jong, M.D.T. & Van den Bosch, A.L.M. (2015). Corporate re-branding: Effects of corporate visual identity changes on employees and the general public. *Journal of marketing communications*. <http://dx.doi.org/10.1080/13527266.2015.1067244>
- CESCE (2015). Informe sectorial de la economía española. Madrid. Consultado el 26 de mayo de 2017 desde [goo.gl/7FrDCi](http://goo.gl/7FrDCi).
- Chaves, N. (2005). La imagen corporativa: teoría y metodología de la identificación institucional. Barcelona: Gustavo Gili.
- Chaves, N. y Belluccia, R (2003). La marca corporativa: Gestión y diseño de símbolos y logotipos. Buenos Aires: Paidós Ibérica.
- Costa, J. (1993). Identidad corporativa. Trillas: México.
- Costa, J. (2004). La imagen de marca: Un fenómeno social. Barcelona: Paidós Ibérica, S.A
- Crainer, S. (1997). El verdadero valor de las marcas. Madrid: Eresma&Celeste.
- Dondis, D.A. (2000). La sintaxis de la imagen, introducción al alfabeto visual. Barcelona: Gustavo Gili.
- Dotson, M.J. y Hyatt, E.M. (2010). A comparison of parents' and children's knowledge of brands and advertising slogans in the United States: implications for consumer socialization. *Journal of Marketing Communications*. Vol. 6, n. 4 (219-230). <http://dx.doi.org/10.1080/135272600750036346>

- Doyle, J.R. y Bottomley, P.A. (2006). Dressed for Occasion: Font-Product Congruity in the Perception of Logotype. *Journal of consumer psychology*, 16(2), 112-123.
- Entwistle, J. (2002). *El cuerpo y la moda una visión sociológica*. Barcelona: Paidós. Consultado desde [goo.gl/VhsFdq](http://goo.gl/VhsFdq)
- Estrella, F. (2005). ¿Marca, logotipo, imago tipo?... El problema de la terminología en la definición de conceptos en el diseño gráfico. *Episteme*, n. 5, año 2. Consultado el 16 de mayo de 2017 desde [goo.gl/WgMTQ6](http://goo.gl/WgMTQ6).
- Llorente Barroso, C. y García García, F. (2015). La construcción de la retórica en el swoosh de Nike. *El discurso comercial de la victoria*. *Prisma Social* 14: 470-513. Consultado el 22 de mayo de 2017 desde [goo.gl/f6QsQm](http://goo.gl/f6QsQm)
- Gerstner, K. (2003). *Compendio para alfabetos*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Gupta, S. (2016). New perspectives on communication of change in corporate identity. 2016, 28 (60-71). *IIMB Management Review*.
- Heller, E. (2004). *Psicología del Color: Cómo Actúan los Colores Sobre los Sentimientos y la Razón*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C.; Baptista-Lucio, P. (2000): *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Joly, M. (2003): *La imagen fija*. Buenos Aires: La Marca Editora.
- Krake, I. (2014): *Corporate Visual Identity (CVI) on Social Media: Exploring the Effectas of Consistent CVI*. University of Twente. Países Bajos. Consultado el 26 de mayo de 2017 desde [goo.gl/zZdDaV](http://goo.gl/zZdDaV).
- Laran, J., Dalton, A.N., Andrade, E.B. (2011). The Curious Case of Behavioral Backlash: Why Brands Produce Priming Effects and Slogans Produce Reverse Priming Effects. *J Consum Res* 2011; 37 (6): 999-1014. <http://dx.doi.org/10.1086/656577>
- Lipovetsky, G. (1990). *El imperio de lo efímero*. Barcelona: Anagrama.
- Lukas, A.R. (2014). The slogan as part of the corporate visual identity (CVI) of multinational firms. Associations between industry, market and country of brand in terms of the slogan usage and adjustments in foreign markets.
- Martínez-Barreiro, A. (1996). Elementos para una teoría social de la moda, *Revista de pensamiento social*, 34(1): 97-124.
- Martínez de Sousa, José (2001): *Diccionario de edición, tipografía y artes gráficas*. Gijón: Trea.
- Martínez Pastor, E. y Montes Vozmediano, M. (2015). Pain in advertising: an analysis of the content and design of the advertisements in press after 11-M terrorist attacks. *Communication & Society*, 28 (1): 115-126. <http://dx.doi.org/10.15581/003.28.1.115-126>
- Merskin, D. (2004). Reviving Lolita? A media literacy examination of sexual portrayals of girls in fashion advertising. *American Behavioral Scientist*, 48(1); 119-129. <http://dx.doi.org/10.1177/0002764204267257>
- Molenaar, J. (2015). An examination into the effects of shifting from a traditional-to modern Brand logo. Master Thesis. University if Twente. Países Bajos. Consultado el 12 de abril de 2017 desde [goo.gl/OXOJgl](http://goo.gl/OXOJgl).

- Montes Vozmediano, Manuel (2013). Análisis del diseño gráfico de las revistas de moda en España, desde una perspectiva cromática. Fuenlabrada: Universidad Rey Juan Carlos (tesis doctoral).
- Montes Vozmediano, M. y Vizcaíno-Laorga, R. (2015). Diseño Gráfico Publicitario. Madrid: OMMPress.
- O'Cass, A. (2000). An assessment of consumers product, purchase decision, advertising and consumption involvement in fashion clothing. *Journal of Economy Psychology*, 21(5): 545-576. [http://dx.doi.org/10.1016/S0167-4870\(00\)00018-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0167-4870(00)00018-0)
- Olins, W. B. (2004). Las Marcas según Wally Olins. Madrid: Turner.
- Pérez, A. y Hernández, E. (2010). La tipografía y las marcas de moda. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Consultado el 7 de mayo de 2017 desde [goo.gl/2sUavM](http://goo.gl/2sUavM).
- Phillips, B. J. & McQuarrie, E. F. (2010). Narrative and Persuasion in Fashion Advertising. *Journal of Consumer Research*, 37 (3): 368-392. <https://doi.org/10.1086/653087>
- Pol, A. (2015): Secretos de Marcas, logotipos y avisos publicitarios: Simbolismo gráfico, espacial y cromático. Buenos Aires: Dunken.
- Sanchez, N. y Giraldo, C. M. (2015). Análisis de la actividad en redes sociales de marcas del sector moda como herramienta de social commerce. *Anuario de jóvenes investigadores*, vol 8, 72-73 Consultado desde: [goo.gl/fo7EUM](http://goo.gl/fo7EUM).
- Salvador Rivero, A. y Montes Vozmediano, M. (2016). La identidad visual del lujo en España. *Prisma Social*, 16, 1-23. Consultado desde: [goo.gl/1M-Jl1l](http://goo.gl/1M-Jl1l).
- Soley-Beltrán, P. (2012). Muñecas que hablan. Ética y estética de los modelos de belleza en publicidad y moda. *Revista de dialectología y tradiciones populares*, 67 (1), 115-146. <http://dx.doi.org/10.3989/rdtp.2012.05>
- Subiela Hernández, B. (2017). La gestión de la identidad visual corporativa de las universidades españolas. *Grafica*, 5(10). 115-124. <http://revistes.uab.cat/grafica/article/view/v5-n10-subiela>
- Van den Bosch, A.L.M., De Jong, M.D.T. and Elving, W.J.L. (2004). Managing corporate visual identity: use and effects of organizational measures to support a consistent self-presentation. *Public Relations Review* 30(2), 225-234.
- Villafañe, J. (1999). La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Pirámide.
- Vizcaíno-Laorga, R. y Montes Vozmediano, M. (2016, noviembre). La imagen de la ciencia a través de las empresas farmacéuticas. En *actas del I Congreso Internacional de Cine e Imagen Científica*, 432-443. Consultado desde: [goo.gl/Es4xB1](http://goo.gl/Es4xB1).
- Waithaka, T.W., Kibera, F.N. & Munyoki, J.M. (2015, marzo). Corporate Visual Identity Systems and Brand Performance Of Kenyan Universities. In *1st DBA-Africa Management Review International Conference*, 170-181. Consultado desde <https://goo.gl/8kD8Z8>
- Wong, W. (1995). Fundamentos del diseño. Barcelona: Gustavo Gili.

**OBRA**  
revista de comunicación  
**DIGITAL**

EDITORIAL

pp. 6-8

MONOGRÁFICO

PRESENTACIÓN

**Relaciones Públicas y Comunicación. Explorando oportunidades en un mundo interconectado**

*Public relations and communication. Exploring opportunities in an interconnected world*

pp. 9-12

**Ana Belén Fernández Souto**

**Filantropía y Empresas Vitivinícolas. Gestión de la información desde los medios sociales 2.0**

*Philanthropy and the wine sector. Information management through social media 2.0*

pp. 13-29

**Rosana Fuentes Fernández, Óscar Díaz Chica, Noël Soria Campo**

**Relaciones públicas y sector inmobiliario. Nuevas estrategias de comunicación digital**

*Public relations and the real estate sector. New digital communication strategies*

pp. 31-49

**Antonio Raúl Fernández Rincón, Pedro Antonio Hellín Ortuño**

**O papel das redes sociais na relação com os públicos internos das organizações**

*The role of social networks in relation to internal communications*

pp. 51-66

**Teresa Ruão, Ana Isabel Lopes**

**Notas para el conocimiento de la comunicación en las ONG en Portugal**

*Observations on the understanding of communication in Portuguese NGOs*

pp. 67-81

**Mafalda Eiró-Gomes, César Pimentel Neto, Cláudia Vasconcelos Silvestre**

**Relaciones Públicas ciudadanas. Actores, discursos y construcción de identidad de movimientos contra los desahucios en España**

*Citizen Public Relations. Actors, speeches and identity construction of movements against evictions in Spain*

pp. 83-97

**Andrea Leticia Quintana Pujalte, Antonio Castillo Esparcia,  
María del Carmen Carreton Ballester**

**Las relaciones públicas y el fundraising como estrategia de gestión para las colecciones privadas de la Universidad de Oxford**

*Public relations and fundraising as a management strategy for the private collections of the University of Oxford*

pp. 99-116

**Rocío Torres Mancera, Carlos de las Heras-Pedrosa**

**Análisis de la estrategia de RSC dirigida a la comunidad local. El caso de una multinacional**

*Analysis of a multinational company CSR strategy for use with a local community*

pp. 117-131

**Estrella Barrio Fraile, Ana María Enrique Jiménez**

ESTUDIOS E INVESTIGACIONES

**Comunicación web y análisis económico financiero en el sector del transporte: Caso Busmet**

*Web communication and economic analysis in the transport sector. The case of BUSMET*

pp. 133-151

**Nuria Arimany Serrat, Clara Eugenia de Uribe-Salazar Gil,  
Anna Sabata-Aliberch**

**La imagen de las empresas de la asociación de creadores de moda de España a través del análisis de sus logotipos**

*The visual image of Spanish Fashion Creators Association through the analysis of logos*

pp. 153-168

**Andrea Salvador Rivero, Ricardo Vizcaíno-Laorga**