

Documental, industria y compromiso. La inmigración subsahariana como estudio de caso

Lidia Peralta García

Universidad Autónoma de Barcelona.
Departamentt de Periodismo. Facultat de
Ciències de la Comunicació.

lidia.peralta@uab.cat

Cita recomendada: PERALTA GARCÍA, L. (2015). “Documental, industria y compromiso. La inmigración subsahariana como estudio de caso”. *Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura*, 52, págs. 1-15. DOI: <http://dx.doi.org/10.7238/a.v0i52.2376>

Resumen

El presente artículo analiza algunos aspectos relativos a la producción de documentales en el campo específico de la inmigración subsahariana en España a lo largo de la última década, para constatar cómo ha evolucionado y qué variantes la afectan. Ello nos permitirá determinar quiénes son los agentes productores, cómo se comprometen televisiones, instituciones y otros organismos y hasta qué punto este tipo de creaciones se erigen en un canal de transformación social. Recurrimos para ello al análisis cuantitativo y cualitativo de un corpus representativo de cuarenta y un documentales de producción española enmarcados entre 2001 y 2011, un periodo en el que se han experimentado momentos de auge y crisis para el documental español en general y el documental de temática migratoria en particular. Este artículo demuestra que Cataluña ha sido en su conjunto la comunidad que ha producido un mayor número de documentales sobre inmigración subsahariana y sostiene que en España su producción ha sido muy dependiente de los vaivenes económicos, las políticas públicas sobre inmigración, las «crisis de las pateras» y la propia dinámica de los medios de comunicación. Finalmente, proponemos tendencias en auge en la búsqueda de nuevas formas de financiación.

Palabras clave: documental, inmigración subsahariana, compromiso social, producción independiente, industrias creativas.

Abstract. *Documentaries, industry and social engagement. Sub-Saharan immigration as a case study*

This article discusses various aspects related to the production of Spanish documentaries over the last decade in the specific field of sub-Saharan immigration, to ascertain how it has evolved and what variants are involved. This will allow us to determine who the agents involved in production are, how televisions, institutions and other agencies are engaged, and to what extent such productions are made in a channel of social transformation. We use the quantitative and qualitative analysis of a representative sample of 41 Spanish documentaries made between 2001 and 2011, a period in which Spanish documentaries in general – and documentaries on

migration issues in particular – experienced moments of boom and bust. This article shows that as a whole Catalonia is the community that has produced the largest number of documentaries about sub-Saharan immigration, and argues that in Spain the production of these documentaries has been very dependent on economic fluctuations, government policies on immigration, the “crisis of the dinghies” and the dynamics of the media. Finally, we propose booming trends in the search for new forms of financing.

Keywords: documentary, sub-Saharan immigration, social engagement, independent production, creative industries.

1. Introducción

La creciente producción de documentales sobre inmigración subsahariana en España en la pasada década refleja el compromiso de los y las cineastas con un fenómeno que empezó a forjarse de manera más definida a partir de la década de los noventa y que genera debate y alarma social, entre otros aspectos por las condiciones en las que se lleva a cabo el hecho migratorio. Como subraya López Aguilar: «Esta inclusión del tema de la inmigración en el cine español es entendida por la mayoría de críticos como una tarea social que el director asume para describir o criticar los factores, circunstancias, consecuencias y reacciones ante ese fenómeno nuevo para la sociedad española» (2010: 6).

Si bien el campo de inmigración subsahariana y películas de ficción ha sido ya tratado en España por autores como Santaolalla (2005), Chema Castiello (2005), Moyano (2005), Gordillo (2007) o Iván-Cavielles (2009), entre otros, el documental no ha causado el mismo nivel de análisis, posiblemente debido a la dispersión y en ocasiones difícil acceso a las producciones. Sin embargo, el documental puede y tiene mucho que aportar a la hora de entender e interpretar todo tipo de temáticas sociales. De acuerdo con Alberto Elena, el documental, que ha sido olvidado –o simplemente menospreciado– durante bastantes años, parece emerger asimismo como uno de los más idóneos para abordar numerosas cuestiones relacionadas con la problemática de la inmigración: «No se trata, por supuesto, de negar la validez y utilidad de un honesto cine de raigambre social que ha contribuido muy positivamente a plantear el debate sobre un fenómeno relativamente nuevo en España, pero sí de saludar miradas nuevas» (2010: 211-212).

Así, en España, el tema migratorio ha atraído al campo del documental a cineastas de procedencias y trayectorias muy heterogéneas, siendo portadores de propuestas audiovisuales de la más diversa índole. Desde la prioridad de la estética cinematográfica o desde la denuncia argumental por encima de otros criterios, constatamos cómo los documentales sobre inmigración subsahariana producidos a lo largo de la pasada década en España trabajan en una línea de denuncia que trata de ofrecer discursos alternativos. Por comunicación alternativa entendemos, siguiendo a Mosangini (2010), aquella que pasa por una visión propia que rompa con los puntos de vista dominantes difundidos por los medios de comunicación de masas, que tenga el propósito de garantizar un acceso a la diversidad de voces, de visiones del mundo, de discursos proceden-

tes de los distintos sectores sociales y de forma particular aquellos con menor poder o aquellos que han sido excluidos o marginados.

El presente estudio parte de la base de que los cineastas que realizan documentales de temática migratoria demuestran un compromiso ético y político con el mundo que los rodea, de tal manera que consideran que el cine es una herramienta que puede contribuir a la transformación social, agitando las conciencias de los espectadores (Galán, 2012: 1095). Si bien en el caso del documental o incluso de los reportajes o programas de televisión relacionados con el continente africano hay un mayor número de estudios que versan sobre el análisis del discurso o sobre las formas de representación intercultural, con la presente investigación queremos aportar también datos desde el punto de vista de la producción. Recurrimos a esta perspectiva porque entendemos que la búsqueda de financiación supone también un paso previo vital en el proceso de creación y denuncia, en aras de la materialización de los proyectos documentales, que de paso aporta información valiosa sobre criterios de inversión en proyectos de carácter social.¹

El objetivo principal de este artículo reside pues en constatar cómo televisiones, organismos y otro tipo de instituciones –cuando no autoproducciones– se han vinculado con el documental sobre migraciones subsaharianas en España a lo largo de la década motivo de estudio. Como segundo objetivo hemos de dilucidar la capacidad del documental de erigirse en herramienta de transformación social, a la luz de acciones concretas que se han llevado a cabo a partir de la realización de documentales que fueron concebidos como arma de denuncia.

En el trabajo de campo se han localizado y analizado un total de cuarenta y una producciones sobre inmigración subsahariana, pertenecientes a la década 2001-2011, periodo que coincide con el de mayor producción documental sobre temática migratoria en España, a pesar de ser un sector que se ha visto muy afectado por la crisis financiera a partir del año 2009. Las producciones objeto de estudio han sido incluidas según los siguientes criterios:

1. Son documentales de producción española (independientemente de la nacionalidad de los directores y las directoras de estos).

2. El análisis está acotado a la región subsahariana, excluyendo el Magreb, al entender que se trata de una zona geográfica más desatendida desde las investigaciones académicas y con unas particularidades socioculturales e históricas diferentes a las del vecino Magreb.

3. El criterio principal de inclusión de los documentales en la muestra ha sido temático, independientemente de si han sido grabados en cine o en formatos digitales y al margen también de su proyección o no en salas de cine co-

1. No hemos podido ofrecer un montante económico total destinado a la producción de este tipo de documentales por años o compararlo con el de la producción de documentales en general, debido a que en algunos casos no se nos ha facilitado la información.

merciales o de la aclamación de la crítica. El fenómeno migratorio se contempla tanto desde los lugares de origen migratorio como desde el país de destino.

Los documentales de la muestra han sido localizados tras un proceso de investigación basado en la exploración de los catálogos de siete festivales de cine españoles² y los *Anuarios de Cine del Instituto de Cinematografía y de las Artes (ICAA)*.

A través del análisis de contenido hemos cuantificado datos relativos a la producción: evolución del número de documentales sobre inmigración subsahariana producidos desde España en el periodo 2001-2011, por año de estreno, y distribución de los documentales según el número de televisiones, gobiernos autonómicos, instituciones y ONG que han participado en su producción.

Analizaremos los resultados del trabajo de campo a partir del epígrafe 3. Conviene sin embargo abordar previamente algunas cuestiones generales en torno al debate sobre la inmigración subsahariana en España así como su evolución, de cara a una mejor contextualización de este estudio.

2. Evolución y características de la inmigración subsahariana en España

La evolución de la inmigración subsahariana en España ha estado muy ligada a los ciclos de la economía, así como al marco jurídico en la que ha quedado inserta. Según Mullor (2011), tres son los rasgos que definen la presencia de inmigrantes subsaharianos en nuestro país:

1. Es una comunidad pequeña en comparación con otros grupos de extranjeros.³
2. La irregularidad es uno de los rasgos más característicos.
3. A pesar de su escaso peso cuantitativo ha sido percibida en gran medida como un problema migratorio.

La presencia de subsaharianos en España empieza a adquirir protagonismo en la década de los ochenta y paradójicamente está ligada a la crisis económica que el país arrastraba desde 1975. Para hacer frente a aquella crisis, muchas empresas respondieron mediante una reducción de los costes y una simplificación de los despidos, incentivando la economía sumergida. En aquel momento, ante las dificultades para pasar a Francia, parte de la población de

2. FCAT (Festival de Cine Africano de Córdoba, anterior Festival de Cine Africano de Tarifa), Festival de Cine Etnográfico de Espiello (Sobrarbe, Huesca), Miradas Doc, Documenta Madrid, Festival Cines del Sur, Muestra de Cine de Lavapiés y Muestra de Cine Africano de Barcelona.

3. A 1 de enero de 2015 la población española era de 46.507.760 habitantes. De los 4.676.022 extranjeros, en torno a doscientos cuarenta mil son de origen subsahariano. Fuente: INE.

origen subsahariano empezó a asentarse en las comarcas costeras al norte de Barcelona, trabajando en las diferentes campañas agrícolas en un momento en el que la población de dichas comarcas era absorbida por la creciente industria turística y el imparable auge de la construcción (Xavier Rius, 2007: 21).⁴

Entre enero de 1998 y enero de 2003 se triplica la población subsahariana, y alcanza un total de casi ciento diez mil personas (Mullor, 2011: 10), coincidiendo con los años posteriores a la regularización de población extranjera que se produjo en 1996. Esta regularización facilitó el acceso de la población subsahariana al mercado de trabajo y generó un «falso» efecto de *boom* poblacional.⁵ De manera paralela a la reactivación económica, las medidas de control fronterizo se iban perfilando cada vez más, con el establecimiento del SIVE (Sistema Integral de Vigilancia del Estrecho) en el año 2002 y de FRONTEX en el año 2004.⁶ De acuerdo con Mullor, una de las consecuencias de las acciones de FRONTEX ha sido que los países de origen y tránsito de migrantes se han convertido en enormes cárceles, donde muchas personas quedan atrapadas, sin poder llegar a territorio europeo como inmigrantes o solicitantes de asilo y sin dinero para poder volver (2011: 31). En 2005 al menos once personas perdieron la vida durante el intento de salto de las vallas de Ceuta y Melilla. Tras estos hechos, a lo largo de 2006, los campamentos del norte, en concreto Bel Younes y Gurugú, muy mediatizados tras los sucesos, fueron desmantelados y se produjo una dispersión geográfica de los migrantes en territorio marroquí. El tratamiento que se les da a los migrantes a un lado y otro de la frontera ha sido frecuente motivo de denuncias por parte principalmente de las ONG que operan en la zona a lo largo de toda la década. Hasta el día de hoy esos abusos se siguen produciendo a ambos lados de las vallas. El pasado 10 de febrero de 2015 el diario digital *Periodismo Humano* denunciaba que Marruecos había arrasado los campamentos del Monte Gurugú y se había llevado a cientos de inmigrantes con destino desconocido. Ese mismo artículo recogía también el hecho de que a este lado de la frontera, en España, habían sido imputados un comandante y siete guardias civiles por deportaciones ilegales ordenadas por el Gobierno español que han sido documentadas en vídeo.⁷

Por último, los dos Plan África puestos en funcionamiento en los periodos 2006-2008 y 2009-2012 han suscitado el recelo desde numerosos frentes académicos.

4. En el año 1992, a partir de la firma de los Acuerdos del Espacio Schengen, basados en el Tratado Schengen de 1985, que trataba de poner fin al flujo migratorio no regularizado de extranjeros entre España y Marruecos, se empieza a exigir visado de entrada en España a los emigrantes africanos.

5. Este *boom* en realidad ha de ser interpretado de manera muy cautelosa, en primer lugar porque como indicábamos anteriormente la población subsahariana es en sí un grupo poblacional reducido en términos absolutos y también lo es en comparación con los colectivos de otras nacionalidades, como la de origen chino o rumano.

6. Según cálculos de la Asociación Pro Derechos Humanos, para 2007 el dispositivo de FRONTEX en la región costó unos 3.700 €/hora y cada deportación 657 €, con un importe global de 10,8 millones de euros.

7. Fuente: <<http://periodismohumano.com/migracion/marruecos-arrasa-los-campamentos-del-monte-gurugu-y-se-lleva-a-cientos-de-inmigrantes-con-destino-desconocido.html>>.

nicos. Así, el GEA (Grupo de Estudios Africanos de la Universidad Autónoma de Madrid) ha reaccionado de forma similar ante ambos proyectos resaltando cómo «el plan presenta un abordaje de la cuestión migratoria exclusivamente como un problema de seguridad, obviando las claras vinculaciones e impactos mutuos entre las agendas de migraciones y desarrollo, así como el claro efecto en la salvaguardia y garantía de los derechos humanos, tanto en territorio español como africano, de las personas migrantes y limitando las dimensiones de la compleja cuestión migratoria al contexto en origen» (GEA: 2006).⁸

Autores como Hall (1997), Iniesta (2009), Castel y Sendín (2009) o Ndong-Bidyogo (2011) han puesto de manifiesto cómo el discurso hegemónico sobre la inmigración subsahariana gira en torno a una visión estereotipada de la realidad de la que penden argumentos como la amenaza que esta supone para la sociedad de acogida, los riesgos que comporta y las incertidumbres que genera. Resulta interesante constatar, siguiendo a Jordi Mir (2008: 123), cómo estos discursos hegemónicos no han variado prácticamente nada desde la década de los sesenta, cuando se dirigían contra la inmigración interior procedente de Andalucía, Murcia o Extremadura: «... eran vistas como un peligro para el orden público».

La historia se repite y el discurso dominante, lejos de extraer lecciones del pasado, reincide en el presente con mayor carga negativa si cabe, especialmente en momentos de crisis económica como el actual, añadiéndole además un trasfondo pluricultural a todas luces conflictivo. Gandy lo expresa en los siguientes términos (1998: 219): «Our ideas about Black people, and other racial and ethnic minorities who have become the focus of public debate, are organized within a cognitive structure that also includes our underlying political ideology and world view». De ahí la responsabilidad social delegada en las y los cineastas, en la línea en la que apunta Mir (2008: 117-118): «con la voluntad de entender, explicar, denunciar y transformar se han elaborado películas que nos ofrecen miradas sobre nuestras realidades que nos muestran lo que otros no querían ni mirar, ni que se viera».

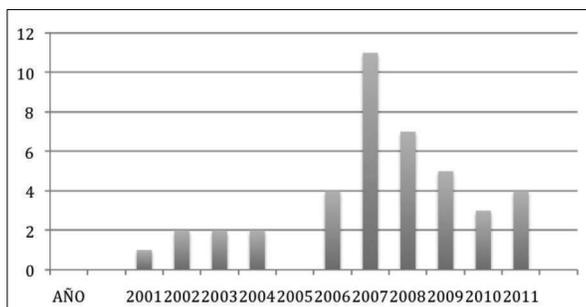
3. 2007: el año del auge documental sobre inmigración subsahariana

De toda la década analizada, entre 2001 y 2011, desde un enfoque temporal, como indica la figura 1, 2007 es el año que genera mayor número de documentales en torno a la inmigración subsahariana, con un total de once producciones, lo cual representa el 26,8% del conjunto de cuarenta y un documentales, seguido del año 2008, en el que se producen siete documentales (17%), y del año 2009, con un total de cinco documentales (12,1%). Se trata por tanto de tres años centrales en cuanto a la producción fílmica española de temática

8. Fuente: <http://pdf2.hegoa.efaber.net/entry/content/427/An_lisis_del_GEA_sobre_el_Plan_Africa__MAEC__1_.pdf>.

migratoria documental. ¿Por qué justamente en estos tres años? ¿Por qué no arranca la producción documental española sobre inmigración subsahariana previamente de forma más significativa, siendo un fenómeno ya consolidado desde la década de los ochenta? Reflexionar sobre estos interrogantes es el objetivo de las líneas que siguen.

FIGURA 1. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE DOCUMENTALES SOBRE INMIGRACIÓN SUBSAHARIANA EN ESPAÑA, 2001-2011 (POR AÑO DE ESTRENO, EN NÚMERO)



Fuente: Elaboración propia.

Cabe aquí recordar que en España existen producciones pioneras como las de Llorenç Soler (*Ciudadanos bajo sospecha*, 1994), que dan cuenta de esa entidad migratoria con más de una década de diferencia desde que, según los datos de la muestra, se produce el primer *boom* documental del año 2007. A pesar de que a lo largo de la década, como apuntábamos anteriormente, hubo acontecimientos de un gran calado social en relación con los migrantes subsaharianos en España, es en este año, sin embargo, cuando se genera un pico en la producción documental.

Podemos considerar este hecho resultado de una serie de factores. Por un lado, la evolución de los datos censales constata un crecimiento de la población subsahariana en relación con los primeros años de la década. Otro factor determinante reside en el hecho de que el año 2006 arrojó cifras récord de llegada de inmigrantes a las costas canarias. El reflejo y tratamiento mediático de la «crisis de los cayucos» bien pudo traducirse en una necesidad de profundizar/denunciar/evidenciar a través del documental una realidad que generaba alarma social, a pesar de que el número de inmigrantes que entran por esta vía es minoritario (alrededor de un 10%), en comparación con la frontera terrestre con Francia y el aeropuerto de Madrid-Barajas.⁹

9. En 2006 llegaron más de siete mil trescientos inmigrantes en los cinco primeros meses del año, más de mil quinientos en la segunda semana de mayo, superando la cifra de 4.751 personas que arribaron en pateras o cayucos en todo 2005. Fuente: *Reuters* (19/05/2006). <<http://www.20minutos.es/noticia/121573/0/ESPANA/INMIGRACION/PLANAFRICA/>>.

Como tercer factor habría que tener en cuenta que la política africana se convirtió de forma novedosa en uno de los elementos definitorios de la acción exterior del Gobierno socialista durante la legislatura 2004-2008. Reflejo de ello fue la implantación del Primer Plan África (2006-2008), que, independientemente de su eficacia o eficiencia, ayudó a generar una toma de conciencia de las asignaturas pendientes con el continente africano. Hacia el año 2007 se encontraban en pleno apogeo, antes de percibirse las consecuencias de la crisis financiera y económica, las políticas de subvenciones y de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD).¹⁰ De estas subvenciones también se beneficiaron las industrias culturales y ello se refleja en el número de documentales que fueron subvencionados en el marco de proyectos de cooperación y ayuda al desarrollo. África, el continente olvidado, pasó a estar momentáneamente en el punto de mira de la vieja Europa merced a un cuestionable e interesado concepto de «desarrollo» que lleva décadas marcando una visión mercantilista del bienestar y la dignidad humana. Como recuerda Manuel Chaparro:

«El modelo económico que se impone en el mundo se fundamenta en el principio de subsidiar la pobreza y subvencionar la riqueza. Un modelo de contención de los dramas sociales mediante una política de parches que tiene como objetivo no “asustar” al capital que en un contexto globalizado es susceptible de volatilizarse y resurgir allí donde las condiciones le son más favorables» (2012: 19-41).

Con el advenimiento de la crisis financiera la producción documental decae fuertemente a partir de 2009, año en el que ya se mostraban en España las consecuencias en torno a los recortes públicos en el sector de las industrias culturales. La actividad de festivales de cine, productoras y cineastas independientes se vio fuertemente afectada por las políticas de recortes. Pero el fenómeno migratorio, más allá de ralentizarse por los efectos de la crisis, ha seguido hasta la fecha generando recurrentes episodios de dramas humanos. Cada vez, sin embargo, con menos posibilidades para documentarlo. Podemos así afirmar que la producción de documentales sobre nuestro campo de estudio ha estado muy vinculada, además de a los vaivenes económicos, a «las crisis de las pateras» y a las políticas públicas sobre inmigración.

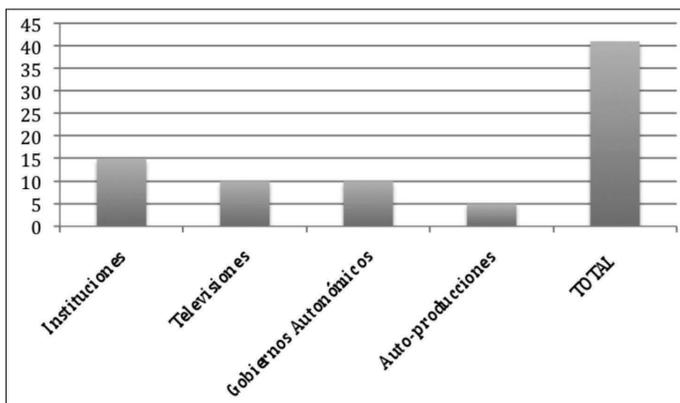
10. Si entre los años 2001 y 2004 se destinaron a este continente ciento cincuenta millones de euros de media anual, solo en el año 2007 fueron mil ciento noventa millones de euros, lo que representa casi el 40% de la AOD española. Fuente: *Plan África 2006-2008*.

4. ¿Quién produce qué? Cataluña, la comunidad autónoma más comprometida

Abordamos a continuación un aspecto central en la producción, ya que trata de determinar la participación de televisiones, gobiernos autonómicos e instituciones, es decir, quiénes son los agentes reales de la producción. Tal y como muestra la figura 2, aparecen en primer lugar, con quince registros, es decir, un 36% del total de los documentales, aquellos que han sido financiados por instituciones. Estas instituciones tienen una variada procedencia: pueden ser de carácter público o privado, específicamente cinematográficas o culturales, universidades o ayuntamientos, entidades bancarias u ONG, entre otras.

Ocupando el segundo y tercer lugar, en igual proporción, aparecen los documentales que se han financiado con el apoyo de televisiones y aquellos otros que se han realizado con el apoyo de gobiernos autonómicos (diez documentales en cada caso, 24,3% del total respectivamente). Finalmente contamos con cinco documentales autoproducidos, lo cual supone el 12,1% de la muestra.

FIGURA 2. DISTRIBUCIÓN DE LOS DOCUMENTALES SEGÚN EL NÚMERO DE TELEVISIONES, GOBIERNOS AUTONÓMICOS, INSTITUCIONES Y ONG QUE HAN PARTICIPADO EN SU PRODUCCIÓN (EN NÚMERO)



Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados de nuestro análisis, Cataluña se muestra como la comunidad que en su conjunto más ha promovido la producción de documentales sobre inmigración subsahariana, principalmente a través de la televisión autonómica y las instituciones cinematográficas u otro tipo de organismos. También el Gobierno canario, con su red de apoyo a los documentales a través de Cultura en Red, se ha mostrado dinámico a lo largo de la pasada década. Sin embargo, hay comunidades como Andalucía, que a pesar de haber sido muy reflejadas en las producciones documentales como uno de los puertos de

entrada de los flujos de inmigrantes, no han acotado una política definida de apoyo al documental migratorio.

De este modo, Televisió de Catalunya (TVC) aparece como la primera televisión pública en el ranking de apoyo a las producciones de temática migratoria. Un hecho que se muestra en sintonía con el estudio de Xavier Cubelles y Josep Borrás, que han analizado la producción independiente de documentales en Cataluña entre 1995 y 2009: «Televisió de Catalunya (TVC), junto con el Institut Català de les Indústries Culturals (ICIC), han tenido un papel muy relevante en la dinamización de la producción independiente de documentales a lo largo de la última década» (2010: 92).

Un rasgo distintivo de la política audiovisual de Cataluña en relación con otras televisiones públicas como TVE o EITB (Euskal Irrati Telebista) reside en el siguiente hecho: el número de producciones financiadas por TVC es mayor, pero las producciones son de menor presupuesto, mientras que TVE o EITB han financiado menor número de proyectos pero de mayor presupuesto. Encontramos una interpretación concluyente a este hecho en los postulados de Cerdán (2009: 70):

«La ayuda destinada a la producción de documentales resulta más rentable en números absolutos para las instituciones. Al contar estas producciones por lo general con presupuestos más reducidos, las ayudas porcentuales sobre presupuesto pueden llegar a un mayor número de títulos. Y eso se traduce en cifras crecientes de películas subvencionadas».

Las producciones financiadas por TVC tienen un denominador común: haber sido grabadas total o parcialmente en Cataluña, independientemente de la nacionalidad de las y los cineastas. Como ejemplo de ello podemos nombrar *Catalunya Negra* (2006), un documental en el que el realizador de origen congoleño Gilbert-Ndungu Nsangata aborda el tema de las llamadas «segundas generaciones», hijos de inmigrantes que han nacido en Cataluña o llegaron siendo muy pequeños y cuya identidad comporta el manejo de varias culturas. También en Barcelona se desarrolla el documental *La vida después... saltar vallas para encontrar muros* (2007), de Álex García y Oscar Malo Sánchez, que realiza un seguimiento a tres jóvenes durante tres años, después de haber sido desalojados de unos cuarteles militares donde vivían junto a otros inmigrantes. Y un tercer ejemplo, *Yankuba* (Emanuele Tiziani, 2010), una producción sobre un campesino de Gambia dedicado a la recogida de caracoles en un asentamiento de inmigrantes en las cercanías de Barcelona.

Por su parte, observamos que TVE ha participado principalmente en la financiación de dos producciones. *Querida Bamako* (2007), de los directores Omar Oke y Txarli Llorente, es una producción que combina ficción y documental. Mientras la parte documental recoge una coral de testimonios de ciudadanos subsaharianos que han realizado largos recorridos desde diversos puntos de África, la parte de ficción nos propone la ruta desde Burkina Faso a España a través de tres inmigrantes que se encuentran en el camino para vivir juntos todo tipo de vicisitudes. *Bienvenido Mr. Kaita* (2007), de Albert Albacete,

ha sido otra de las apuestas de TVE para mostrar el retorno a Gambia de una familia de inmigrantes asentados en Madrid, en el marco de la celebración de una boda, reflejando las responsabilidades y expectativas depositadas sobre los protagonistas a su vuelta a casa.

También con el apoyo a dos producciones se encuentra EITB, la televisión autonómica vasca. Se trata de *Extranjeras* (2003), una producción pionera en abordar el tema de la convivencia desde una perspectiva de género, y la ya nombrada *Querida Bamako*, que ha recibido financiación de ambos entes. Canal+ aparece en los créditos de *La puerta de no retorno* (Santiago Zannou, 2011), donde Alphonse Zannou, padre del cineasta, después de cuarenta años desde su partida, regresa a su Benín natal en un documental realizado por su hijo, y *Princesa de África* (Juan Laguna, 2008), que aborda el tema de la poligamia desde la vida de Sonia Sampayo, una bailarina madrileña de danza africana casada con un músico senegalés, a su vez con dos esposas más en Senegal. Por su parte, Canal Sur solo consta en créditos tras el documental de creación *Paralelo 36* (José Luis Tirado, 2004), que relata el drama migratorio a modo de diario de llegadas de pateras al puerto de Tarifa. El resto de las televisiones autonómicas no han participado en calidad de coproductoras, aunque queda fuera de este estudio la posibilidad de que lo hayan hecho, al igual que las televisiones nombradas, como adquirientes de los derechos de antena.

Así, el panorama de la producción del documental español representa un abanico muy heterogéneo donde tienen cabida tanto producciones de mayor engranaje —como *La puerta de no retorno* (Santiago Zannou), presupuestada en torno a los doscientos mil euros— como auténticas gestas de autoproducción. Pero excepto en este último caso, estamos de acuerdo con Cerdán (2009: 72) en que «no existe realmente en España un sector independiente ni en ficción ni en documental», y nuestro campo de estudio no es una excepción.

De esta manera, frente a la política de TVC, que prima un mayor número de producciones de menor presupuesto, la política de TVE o EITB, que han apostado por producir menos documentales pero de mayor presupuesto, o la casi inexistente política de apoyo al documental de televisiones autonómicas como Canal Sur, el panorama televisivo en relación con la representación de las migraciones subsaharianas dista aún mucho de ser homogéneo. Podemos incluso afirmar que en España no se ha apostado por una política nacional de decidido apoyo al tratamiento cinematográfico y documental de un tema de gran transcendencia en aras de la configuración de una sociedad venidera, marcada por parámetros de normalidad en la inserción migratoria, tal y como es el caso de otros países europeos con una mayor tradición como sociedades de destino migratorio.

Como un dato más relativo en este caso a la distribución, cabe destacar que de los cuarenta y un documentales de la muestra, solo cuatro de ellos han sido exhibidos en salas de cine comerciales, lo cual representa el 2,4% del total. Estos documentales corresponden a los siguientes títulos: *Extranjeras* (Helena Tabernas, 2003), *Querida Bamako* (Txarli Llorente y Omer Oké, 2007), *Princesa de África* (Juan Laguna, 2008) y *La puerta de no retorno* (Santiago Zannou, 2011). Mientras que *Princesa de África* y *Querida Bamako* fueron grabados en formatos

digitales, *Extranjeras* se rodó en 35 mm y *La Puerta de no retorno* con dos cámaras de 16 mm. *Princesa de África*, que se estrenó en los cines Yelmo de Madrid y Barcelona, fue el largometraje documental que más tiempo estuvo en cartelera en el año 2009 en cines comerciales.

5. Producciones sociales y acciones para la transformación social

Una de las formas que los cineastas han encontrado para comprometerse con la sociedad son las llamadas «producciones sociales», que dejan de ser producciones al uso para ser entendidas como una tendencia específica, que requiere unos conocimientos particulares en su capacidad de intervención para promover un orden económico y social más justo. Unas prácticas que podrían enmarcarse en una línea teórica como la propuesta por Santos Zunzunegui cuando define el documental transicional como aquel diseñado con «decidida voluntad de inserción en una realidad que no solo documentan, sino que buscan modificar» (2007: 97). Así lo han puesto en práctica asociaciones sin ánimo de lucro como Akiba –productora del documental *Solo ida*, de Manuel Soubés (2005)–,¹¹ que entre otras acciones revierte parte de los beneficios del documental en los protagonistas de sus historias.

Este tipo de principios nos sitúan en el plano de la intervención social y desde esa perspectiva debemos contemplar parte de la producción de temática migratoria. Cabe aquí recordar cómo el documental *Europa ¿paraíso o espejismo?* (Alicia Fernández y Chus Barrera, 2003), que recoge el testimonio de cuatro inmigrantes que llegaron en cayuco a las Islas Canarias, consiguió –a través de una serie de proyecciones planificadas en Guinea Conakry– reducir hasta el 70% la emigración que se lleva a cabo sin visado desde este país,¹² con lo que se erigió en una verdadera herramienta de transformación social. O un documental como *Quemando el Estrecho* (Eva Patricia Fernández, 2008), que versa sobre los procesos de inmigración irregular de menores no acompañados hacia España, procedentes de Marruecos, que promovió en el marco del *Spanish Film Festival* de Australia del año 2008 un punto de encuentro entre representantes del área de inmigración del Gobierno australiano y de organizaciones como Amnistía Internacional, para debatir sobre el fenómeno de la inmigración como una cuestión global que afecta a todos los países del mundo con una tipología y circunstancias diferentes (Fernández, 2009).

En la muestra motivo de este estudio contamos con cinco documentales que han sido financiados o cofinanciados específicamente por ONG, lo cual

11. Este documental de creación recoge el testimonio de cuatro inmigrantes marroquíes con experiencias migratorias muy duras. Las entrevistas están montadas sobre un plano secuencia simbólico en el estrecho de Gibraltar.

12. D. Merino. «La campaña de la ONG Nimba frena la salida de guineanos a Canarias en patera». *El Día*, 2/11/2004. [Fecha de consulta: 04/05/2013]. <<http://www.eldia.es/2004-11-02/vivir/vivir5.htm>>

representa un 12,1% del total. Este tipo de producciones son normalmente concebidas para satisfacer la proyección pública de los objetivos de la ONG. Sin embargo, como rasgo diferencial frente a propuestas más tradicionales, observamos que las más recientes producciones no se centran en hablar de una forma directa de las actividades llevadas a cabo por la ONG en sí, sino que trascienden a temáticas de contenido más amplio o universal.¹³

Finalmente, conviene hacer un apunte sobre las autoproducciones, que comparten representación porcentual con el grupo de documentales producidos por ONG (cinco registros, el 12,1%). La importancia de este tipo de creaciones reside en muchos casos en el nivel y la calidad del discurso crítico. Los documentales españoles de temática migratoria, en términos generales, miran más hacia fuera que hacia adentro, más hacia los síntomas que a las causas del mal. Y resulta ciertamente interesante constatar cómo esa autocrítica está muy presente en algunas de las autoproducciones. Quizá porque ellas sí, pueden considerarse realmente producciones independientes, o como las ha calificado Cerdán (2009: 72), como un «tercer movimiento» que encuentra sus respuestas —añadimos— fuera del sistema.¹⁴

Desde la perspectiva de la comunicación social, resulta urgente la apuesta por este tipo de creaciones que ayuden desde la comunicación creativa al posicionamiento crítico, fomentando el cambio social. Algunos documentales han demostrado que alcanzar esta meta no solo es deseable, sino posible. En su base, un noble objetivo: impulsar mecanismos de participación ciudadana como base para la construcción de una sociedad civil con alternativas y valores que puedan hacer frente a las estructuras de poder convencionales. Como apunta Marco Potyomkin, realizador de *El baobab de piedra* (2011):

«Yo creo que todo el que coja una cámara tiene la obligación de contar una historia que le conmueva y que le duela. En mi opinión lo ético al coger la cámara es estar siempre con el más débil, con el que menos tiene, con el que menos representatividad tiene, con los “nadies” que diría Galeano, y esperar siempre lo peor del poder, de la autoridad, de lo que viene desde arriba sin contar con los de abajo» (2012).¹⁵

6. A modo de conclusión y propuesta

A la luz de estos datos podemos extraer las siguientes conclusiones y aparejadas propuestas:

13. Entre ellas *Tukkiyakar*, *Viaja Esperanza* (Natalia Díaz, 2008, producido por la ONG Paz con Dignidad) y la trilogía de Alicia Fernández y Chus Barrera (*Europa, ¿paraíso o espejismo?* (2003), *Djiarama-Bienvenidos* (2006) y *Segunda Tierra* (2009), producidos por la ONG Nimba).

14. Un ejemplo de interés lo encontramos en *El baobab de piedra* (2011), de Marco Potyomkin.

15. Fuente: entrevista personal: 08/01/2012.

1. La producción de documentales en España en general, y de temática migratoria en particular, ha quedado muy expuesta en la última década a los avatares políticos y los vaivenes económicos.

Si bien la puesta en marcha de los Planes África y la consiguiente ayuda al desarrollo —de la que se beneficiaron también las industrias culturales— desembocaron en un *boom* en la producción documental en el año 2007, la crisis económica supuso una caída de esta a partir de 2008.

Por este motivo, el sector de los documentales en España ha de encontrar nuevos canales de financiación que no se muestren tan dependientes de los eventos puntuales que afectan a su producción. Portales como Kickstarter, Indie Go Go o Verkami, basados en el principio de financiación ciudadana de proyectos culturales, demuestran cada vez mayor auge, al tiempo que fomentan un tipo de producción más independiente de las decisiones arbitrarias de conveniencia política o criterios de carácter exclusivamente económico.

2. Cataluña ha sido en su conjunto la comunidad que más ha fomentado la producción de documentales sobre migraciones subsaharianas hacia España.

Excepto el mayor esfuerzo mostrado por TVC, las televisiones españolas en su conjunto quedan muy alejadas de otras políticas audiovisuales europeas que permiten una mayor canalización de contenidos migratorios y sociales a través del documental, como canal Arte, o TV5 Monde. De igual forma que la política audiovisual francesa ha aplicado las directivas europeas para la protección de sus producciones nacionales, resultaría fundamental en este sentido establecer unas «cuotas de pantalla temáticas» más afines a los temas migratorios que permitieran un mayor acceso de la ya existente producción al medio televisivo.

3. Desde el punto de vista social es necesaria la creación de una serie de estrategias que permitan un mayor agrupamiento y acceso público a este tipo de documentales. Desde una mayor colaboración entre festivales e instituciones públicas hasta la creación de portales temáticos especializados que puedan servir de plataforma de análisis social y académico, de foro de diálogo y de incentivo para la formación de masa crítica, promoviendo la acción social y el mestizaje cultural.

4. Más allá de los avatares tecnológicos, la necesidad de seguir creando contenidos que contribuyan a reducir el desconocimiento mutuo de las realidades cotidianas intercontinentales sigue siendo, a nuestro entender, el gran reto de futuro.

Bibliografía

- CASTEL, A.; SENDÍN, J. C. (2010). *Imaginar África. Los estereotipos occidentales sobre África y los africanos*. Madrid: Los libros de la Catarata.
- CATALÁ, J. M. (2009). *Pasión y Conocimiento: el nuevo realismo melodramático*. Madrid: Cátedra.

- CERDÁN, J. (2009). «Desplazamiento centrífugo en tres movimientos sobre la geografía del documental español». En: I. Sánchez; M. Díez. *Doc 21. Panorama del reciente cine documental*. Girona: Luces de Gálibo. Pág. 67-80.
- CHAPARRO, M. (2012). «Viejos y nuevos paradigmas». En *Comunicação para o desenvolvimento*. Brasil: Cultura Académica.
- CUBELLES, X.; BORRÁS, J. (2010). «La producción independiente de documentales en Cataluña (1995-2009)». En: C. Torreiro (ed.). *Realidad y creación en el cine de no ficción*. Madrid: Cátedra. Pág. 87-104.
- ELENA, A. (2010). *La llamada de África: estudios sobre el cine colonial español*. Barcelona: Bellaterra.
- GALÁN, M. (2012). «Cine militante y videoactivismo: los discursos audiovisuales de los movimientos sociales». *Revista Comunicación*. Vol. 1, núm. 10.
- GANDY, O. (1998). *Communication and Race. A Structural Perspective*. Oxford: Edward Arnold and Oxford University Press. 219.
- GARCÍA CANCLINI, N. (2002). *La globalización imaginada*. Madrid: Paidós.
- INIESTA, F. (2009). «El estigma de Cam. El negro en el pensamiento occidental». En A. Castel, J. C. Sendín (eds.). *Imaginar África. Los estereotipos occidentales sobre África y los africanos*. Madrid: Catarata. Pág. 11-34.
- JESURUN, E. (2013). *La Representación del inmigrante subsabariano contemporáneo. Aproximaciones a la condición postcolonial* [Tesis doctoral en línea, 2011]. [Fecha de consulta: 02/06/2014]. <<http://earchivo.uc3m.es/bitstream/10016/13767/1/Tesis%20Doctoral%20Eero%20Jesurun.pdf>>
- MIR GARCÍA, J. (2007). «La Central del Curt i el cinema alternatiu a Catalunya» [artículo en línea]. *Quaderns del Centre d'Estudis Comarcals de Banyoles*. Banyoles. Núm. 26, pág. 251-262. [Fecha de consulta: 15/07/2014]. <http://www.upf.edu/materials/polietica/_img/1.pdf>
- MOSANGINI, G. (2010). *Documentales para la transformación. Guía para la elaboración de documentales sociales participativos*. ACSUR-Las Segovias. 18.
- MULLOR, M. (2011). *Inmigrantes subsabarianos, una aproximación a las claves de la exclusión*. Asociación Círculo Africano y ONGD África Activa.
- ZUNZUNEGUI, S. (2007). «Joaquín Jordá Catalá». En: C. Torreiro; J. Cerdán (eds.). *Al otro lado de la ficción. Trece documentalistas españoles contemporáneos*. Madrid: Cátedra. Pág. 173-206.

La comunidad de los diarios digitales españoles en Twitter: análisis de la distribución y del perfil de la red de contactos

Silvia Martínez-Martínez

Universitat Oberta de Catalunya.

Estudis de Ciències de la Informació i la
Comunicació.

smartinezmartinez1@uoc.edu

Cita recomendada: MARTÍNEZ-MARTÍNEZ, S. (2015). “La comunidad de los diarios digitales españoles en Twitter: análisis de la distribución y del perfil de la red de contactos”. *Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura*, 52, págs. 17-31. DOI: <http://dx.doi.org/10.7238/a.v0i52.2381>

Resumen

La creciente popularización de los *social media* explica el interés y su incorporación generalizada entre los medios informativos (Bacallao, 2010; García de Torres, 2010). Estos exploran las posibilidades que brindan estas nuevas plataformas de comunicación horizontal para llegar a más usuarios, atraer y redirigir el tráfico e incluso profundizar en el conocimiento de los lectores (Greer y Yan, 2010). Los nuevos estándares de relación, caracterizados por las opciones de conectividad y participación, trastocan el modelo convencional de comunicación y el vínculo que se mantenía con el público pero también con las fuentes de información. En el caso de Twitter este nexo se materializa en la relación que se crea tras el binomio *followers/following*. El objetivo de este artículo es presentar un estudio sobre los perfiles generalistas que gestionan en la plataforma de *microblogging* los diarios digitales españoles. El análisis permite realizar un mapa de distribución de la red de contactos establecida en términos de volumen (*followers* y *following*) por la prensa en línea española y, en una segunda fase, profundizar en el tipo de perfiles *following* de la cuenta más seguida en Twitter de entre las analizadas, la de *El País*. Los resultados muestran una clara tendencia hacia la estrategia de difusión, pues la plataforma permite abrir nuevas posibilidades de distribución en entornos intra- e intergrupales. El menor interés por acceder a nuevos nodos y consolidar relaciones se observa en el menor número de *following* registrado de manera general. Se confirma la preeminencia de la autopromoción en el estudio del perfil de *following* de *El País*. Es a través de las listas como el diario hace pública la relación con fuentes de información externas.

Palabras clave: medios sociales, comunidad, diarios digitales españoles, Twitter, seguidores.

Abstract. *The Spanish digital newspaper community: analysis of the distribution and profiles of the contacts network*

The increasing popularization of social media explains the interest from, and its generalized incorporation in, informative media (Bacallao, 2010; García de Torres, 2010). These media ex-

plore the possibilities provided by these new horizontal communication platforms for reaching more users, for attracting and redirecting traffic and even for finding out more about readers' knowledge (Greer and Yan, 2010). The new norms for relations – characterized by connectivity and participation options – disrupt the conventional communication model and the bond the media had with the public and with sources. In the case of Twitter, this connection materializes as the relation that is created with the followers/following duality. The objective of this article is to present a study about the general-interest profiles that the Spanish digital newspapers manage on the microblogging platform. The analysis allows us to make a distribution map of the Spanish online press's network of established contacts (followers and following) in terms of volume. In a second phase, we go into detail about the kind of profiles the most followed Twitter account among those analyzed (El País) follows. The results show a clear trend towards a strategy based around circulation, since the platform allows for the creation of new distribution possibilities in intra and intergroup environments. In general, the smallest interest in accessing new nodes and strengthening the relationships can be seen in the smallest numbers of following registered. Research of the following profiles of El País confirms the pre-eminence of self-promotion. The newspaper makes its relations with external information sources public through lists.

Keywords: social media, community, Spanish digital newspapers, Twitter, followers.

1. Introducción

El desarrollo de los llamados *social media* y su creciente popularización justifican que los medios informativos se hayan visto en la necesidad de adoptarlos (Bacallao, 2010) y, de hecho, su incorporación comienza a ser generalizada desde 2009 (García de Torres, 2010). Adicionalmente, las posibilidades que ofrecen para el desarrollo del periodismo han supuesto un importante impacto. Solamente en Twitter, la popular plataforma de *microblogging*, desde que se lanzara en 2006, ya se han registrado importantes hitos en los que se ha presentado como una importante fuente informativa. Así, en 2008, destacó por el protagonismo alcanzado durante la cobertura de los ataques de Bombay (Pisani, 2008). También en 2011, el volumen de actividad registrado en la aplicación después del terremoto de Japón (Watters, 2011) fue clave en su tratamiento informativo. El dinamismo y uso de este recurso llega incluso a impactar en las agendas mediáticas al convertirse en hervidero de comunicación de determinados movimientos sociales y de protesta. Sirva de ejemplo la cobertura a través de Twitter del movimiento 15-M realizada por la periodista Carmela Ríos, que la hizo merecedora del Premio Ortega y Gasset de Periodismo 2012.

En este contexto, los medios exploran también las posibilidades que brindan las redes para llegar a nuevos usuarios, atraer y redirigir el tráfico e incluso profundizar en el conocimiento de los lectores (Greer and Yan, 2010). Las plataformas sociales incrementan las posibilidades de distribución del mensaje y los medios aprovechan esta opción para convertir a la audiencia en aliada en la difusión de los contenidos (Martínez-Martínez, 2011*a*).

Dans (2009: 37) identifica las oportunidades que brindan las redes sociales a los medios de comunicación que comparten en ellas sus mensajes:

«las actualizaciones se convierten en una manera de difundir información de manera rápida, inmediata: el uso de acortadores de URL con seguimiento de estadísticas como *tr.im* permite analizar rápidamente la anatomía del impacto producido por una actualización [...] la razón es evidente: la mayoría de los usuarios siguen a un cierto número de personas, de manera que quien no ve la actualización en el momento, es posible que ya no la vea: lo que no es tiempo real se entierra en la secuencia de actualizaciones posteriores. Por otro lado, las actualizaciones son también una vía de entrada, una herramienta del periodismo en su estado más puro, un pulso constante de lo que está sucediendo en cada momento, o incluso una manera de comunicarse con los implicados para solicitar más información».

No es de extrañar que los medios opten por desarrollar un amplio abanico de perfiles en las redes sociales: uno general del medio, perfiles especializados por temáticas o secciones e incluso se anima a los periodistas a crear perfiles desde donde proyecten su labor profesional y contribuyan a la promoción del medio. Aparecen guías e indicaciones como la publicada por ASNE, *10 Best Practices for social Media*, y los *social media policies*, «documentos que incluyen directrices con las que una empresa espera regular el comportamiento de sus empleados en las redes sociales» (Herrera, 2013: 47). Algunas voces subrayan los efectos negativos que puede conllevar el no adaptarse a las características de la red (Farhi, 2009) y entre los medios se impone la necesidad de «utilizar este nuevo servicio para fomentar (...) el *community engagement*» (Requejo y Herrera, 2013: 8-9).

La irrupción de los medios sociales se ha incorporado al entorno que Hermda (2010) califica como *ambient journalism* y ha impactado en la configuración de un diverso ecosistema mediático «de naturaleza imprevisible y líquida» (Palomo, 2013).

2. *Followers* y *following*, una red de relación entre usuarios

Los nuevos estándares de relación, caracterizados por las nuevas opciones de conectividad y participación, trastocan el modelo convencional de comunicación que se mantenía con el público y con las fuentes de información.

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 este nexo se materializa en la relación que se crea tras el binomio *followers/following*. Bruns y Burgess (2012) definen esta estructura comunicativa como una red a largo plazo marcada por un interés compartido en la que los mensajes se hacen visibles de manera automática para los seguidores. «The imagined immediate audience for any one tweet is likely to be the user's network of followers; receiving responses from, or being retweeted by, these followers is seen as possible and perhaps even desired» (Bruns y Burgess, 2012: 803).

En el entorno mediático las nuevas posibilidades participativas contribuyeron a reforzar el vínculo de afecto del lector con el medio al «hacer públi-

co su compromiso» (Pastor, 2004: 172). En el caso de Twitter, un seguidor manifiesta el interés por los contenidos que el medio distribuye y al retuitear un contenido, mencionarlo o comentar una entrada, lo incorpora también a su *timeline* y lo introduce a su círculo de seguidores. Así, aunque la importancia de la comunicación interpersonal para la distribución de la información ya se veía reflejada en el modelo de difusión en J de Greenberg, gracias a esa aplicación, los medios «pueden poner en práctica estrategias de distribución en la comunicación intragrupal e intergrupala» (Martínez-Martínez, 2011b). El individuo no solo se encuentra conectado con quien envía el mensaje, sino con otros usuarios con los que puede comentar y compartir el contenido. A través de los enlaces de entrada y de salida se pueden poner en conexión diferentes redes de nodos. Estas características se corresponden con la definición ofrecida por Boyd y Ellison (2007), que describen los sitios de redes sociales como:

«web-based services that allow individuals to (1) construct a public or semi-public profile within a bounded system, (2) articulate a list of other users with whom they share a connection, and (3) view and traverse their list of connections and those made by others within the system».

En esta red de contactos no todos los nodos tienen el mismo valor y, en el entorno de los *social media*, la identificación de los denominados *influencers* supone un nuevo reto en un contexto de economía de la atención (Goldhaber, 1997) en el que la intermediación se presenta como un valor agregado dentro de la red (Boyd, 2009).

El editor jefe de *The Guardian*, Rusbridger (2010), destaca, entre otras muchas características de Twitter, la posibilidad que brinda a los medios para crear comunidad o red de contactos, impactar en el valor de lo noticioso e incluso modificar la noción de autoridad. Cobra así importancia la red de contactos o perfiles a los que los medios siguen. Adquieren especial sentido las palabras de Ferreras (2011), que, al analizar el 15-M, señala que los medios de comunicación «a pesar de tener todos perfiles oficiales en Twitter, más los que suman muchos de sus periodistas, no previeron las protestas; parece que no estaban entre los nodos a través de los cuales se propagó la información sobre el movimiento; y si lo estaban, los ignoraron o menospreciaron».

Cambia también la relación con las fuentes en tanto que estas se pueden hacer visibles al resto de los usuarios y contribuyen a un ejercicio de transparencia. También en este caso las listas desempeñan una función singular. Noguera (2013) recuerda el impacto que significó que la BBC creara una lista específica con la relación de fuentes que suministraban contenidos para la cobertura de los conflictos de Oriente Medio en 2011. Esta apertura supone compartir con el público uno de los mayores recursos que posee un medio, o en su caso un reportero, su relación de fuentes.

3. El estudio del uso de Twitter en la comunicación informativa

En el entorno académico el interés por el análisis de la comunicación y los perfiles que gestionan los medios en los *social media* se ve reflejado en el desarrollo de investigaciones que analizan el uso y el tipo de contenidos que periodistas y empresas informativas publican en estas plataformas. Desde los estudios que se ocupan del impacto de los social media en los medios y en la labor informativa (Newman, 2009; Schultz y Sheffer, 2010; Hermida 2010), pasando por los que se interesan por su papel como fuente informativa o miden la presencia e inserción de tuits a modo de cita en las noticias que publican los medios de comunicación (Broersman y Graham, 2013), hasta los que analizan la percepción, los usos y las gratificaciones de los *social media* (Carrera y otros, 2012; Greer y Ferguson, 2011), el número de investigaciones ha crecido significativamente en los últimos años. Entre ellas, adquiere importancia el estudio de la relación que se establece con el usuario, así como la red de contactos establecida.

En esta línea, el ya clásico análisis realizado por The Bivings Group (2009) sobre el uso de Twitter en cien diarios norteamericanos reflejó el desequilibrio existente entre la red de *followers* y *following* en los trescientos perfiles estudiados. Los resultados mostraron que mientras que el promedio de seguidores se cifraba en 17.717, la media de perfiles que eran seguidos por estas cuentas se situaba en 1.470. La investigación subrayó el interés por el modo de interactuar con los lectores que los medios desarrollaban en esta plataforma. Así, crean un coeficiente de interactividad para medir el grado de conversación y de escucha que desarrollan hacia la intervención de otros usuarios. Observaron que el porcentaje de perfiles que no responden a tuits de otros usuarios o lo hacen en pocas ocasiones resultaba especialmente significativo y detectaron una escasa presencia de retuits de otros usuarios.

A similares conclusiones llegan Requejo y Herrera (2011: 178) en un estudio realizado sobre los perfiles de los principales diarios españoles: *El País*, *ABC*, *El Mundo* y *Público*. La investigación les permite detectar un bajo grado de conversación y un uso preeminente del perfil para la promoción de contenidos del medio. Así observan una baja presencia de «retuitis y menciones a otros usuarios no necesariamente vinculados al medio».

La tendencia a la infrautilización de las posibilidades de conversación se registra también en una investigación que analiza, a través de entrevistas, el uso y la gestión de las redes sociales de veintidós medios locales iberoamericanos, concretamente de Argentina, Colombia, Perú, Portugal, España y Venezuela. El estudio concluye que el principal problema «es el lento proceso de transformación de la cultura organizacional y profesional de muchos de los periodistas que ejercen sus labores en el interior de estos medios, quienes aún se encuentran mediados por los modelos tradicionales propios de escenarios periodísticos no digitales» (Said et al., 2013: 89).

Sobre el estudio de la red de contactos y centrado en la experiencia europea, González y Ramos (2013: 430) analizan la presencia en Facebook y Twitter de cuarenta y un medios de referencia de prensa, radio y televisión. En

su análisis encuentran que los medios «ingleses son los que más proclives se muestran a seguir otros perfiles de Twitter», mientras que los menos propensos a hacerlo son los españoles. Concluyen que el uso prioritario que le dan a los *social media* es el de difundir contenidos.

Los estudios centrados en los perfiles de los profesionales apuntan a un mayor grado de conversación. Noguera (2013), en un análisis de contenido sobre una muestra de 1.125 tuits publicados entre el 24 de mayo y el 4 de julio de 2011 en los perfiles de veinticinco importantes periodistas españoles, registra una mayor apertura en tanto que se observa un alto nivel de respuestas o réplicas directas. Collado (2011) analiza 16.397 tuits que publican los veinte directores de medios más activos en Twitter. En el estudio se observa que, aunque estos profesionales apenas mantienen conversaciones entre ellos, hay un mayor grado de relación de los directores con el grupo de usuarios. Concretamente, más del 22% de los tuits incluyen menciones, si bien la finalidad de estas puede variar desde la respuesta, el mensaje directo, hasta la simple alusión al sujeto.

4. Metodología

El objetivo de este artículo es presentar un estudio sobre los perfiles generalistas que gestionan en Twitter los diarios digitales españoles, en el que concretamente se analizan los nodos de la estructura reticular o red de contactos establecida. Para ello, se realiza un estudio con dos niveles de profundización. En primer lugar, con un enfoque cuantitativo y centrado en aspectos formales, se registra el número de *followers*, *following* y tuits que presenta el perfil principal que cada diario de información general mantiene en esta red social. Esto permitirá dibujar un mapa de distribución de la red de contactos de los diarios digitales españoles y detectar aquellos medios que se alejan de la tendencia general.

En este caso la muestra de análisis se configura con los diarios auditados por la OJD que mantengan un perfil en Twitter activo y actualizado. Concretamente, los perfiles y medios analizados son setenta y ocho (tabla 1, véase el anexo). El estudio ofrece una instantánea¹ de los perfiles que los diarios ofrecen en Twitter y una primera aproximación ya muestra los altos índices de penetración de esta herramienta, pues se han detectado perfiles de casi todos los diarios auditados por la OJD.² No obstante, en esta comunicación se analiza, en la primera fase del estudio, la situación del 96,3% de estos perfiles pues no se incluyen los perfiles de *Diari de Terrassa* y *Mallorca Daily Bulletin* por no estar actualizados en el momento de realizar la investigación.

1. La recogida de datos se realiza en mayo y concluye el 5 de junio de 2014.

2. No se ha localizado el perfil de *La Tribuna de Castilla La Mancha*, ya que en internet el medio mantiene diferenciadas sus dos ediciones (*La Tribuna de Albacete* y *La Tribuna de Cuenca*) y por tanto no se ha incorporado al listado.

La información sobre la red de contactos establecida se combina con datos relativos a la dinámica de producción de contenidos (tuits publicados) y a la posición que ocupan los diarios en el mercado tradicional (difusión). Con ello se pretende observar o comprobar la existencia de vínculos entre dimensión de la red, publicación de mensajes y marca o cuota de mercado del medio.

Asimismo, en una segunda fase de la investigación se avanza hacia un enfoque más cualitativo, pues en ella se estudian las listas creadas y los perfiles de *following* que presentan los diarios en Twitter. Específicamente se analizan la información y los enlaces que figuran en la descripción de los perfiles de las cuentas a las que siguen los diarios para poder así catalogarlos. Para este estudio se emplea una ficha de análisis que incluye una clasificación creada *ad hoc* de diferentes tipos de perfiles. Esta permite distinguir, entre otros, perfiles del diario, perfiles de medios de la competencia y de otros periodistas. Se contemplan también en esta clasificación perfiles de los actores protagonistas de las distintas áreas temáticas que sean de interés para los diarios, como por ejemplo la política, la cultura o el deporte. Esta tipología, a partir de subvariables, contempla la posibilidad de diferenciar entre perfiles personales o corporativos en cada uno de estos ámbitos.

Esta segunda fase del estudio es de tipo exploratoria y persigue determinar la viabilidad de la ficha y clasificación configurada así como el grado de interés de los resultados y las conclusiones que de su aplicación se puedan extraer. Por ello el análisis se centra únicamente en el estudio de una cuenta, la más seguida en Twitter, la de *El País*.

En el estudio se espera observar un desequilibrio en términos de volumen entre la comunidad de *followers* y *following* (The Bivings Group, 2009) y una relación entre difusión, actividad y volumen de seguidores. En cuanto a los perfiles, se espera registrar un alto grado de endogamia, como ya apuntaran estudios previos (Requejo y Herrera, 2011), con una presencia destacada de otras cuentas del medio o de sus periodistas entre los *following*.

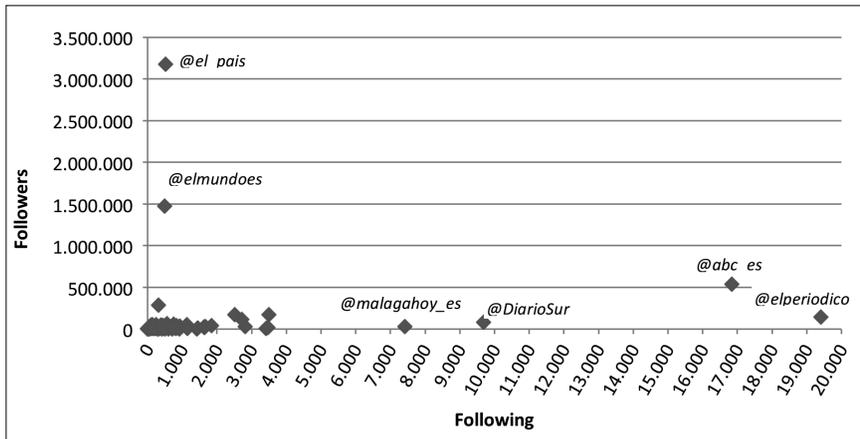
5. Resultados

El mapa de distribución de la red de contactos, integrada por los *followers* y *following* de los perfiles de los diarios, muestra una importante concentración de los resultados. Solo algunos medios escapan de la tendencia general. La ruptura de la norma se bifurca hacia recorridos opuestos que los sitúan en posiciones extremas del mapa. Los medios que se alejan de la tendencia general representan el 15,4% de las cuentas de diarios analizadas. Entre ellos se encuentran, por seguir a más de dos mil quinientos perfiles, *La Voz de Galicia*, *La Razón*, *La Opinión de Málaga*, *El Adelantado de Segovia*, *Jaén*, *Ara*, *Málaga Hoy*, *Diario Sur*, *ABC* y *El Periódico*.³ En el otro extremo, con un número de *followers* superior al millón de usuarios, figuran los perfiles de *El Mundo* y *El País*.

3. La relación se muestra por orden de menos a más *following* en los perfiles de Twitter analizados.

Posiciones intermedias, que implicarían un mayor equilibrio entre seguidores y perfiles seguidos, son descartadas.

GRÁFICO 1. MAPA DE DISTRIBUCIÓN DE *FOLLOWERS* Y *FOLLOWING* EN LOS PERFILES DE TWITTER DE LOS DIARIOS DIGITALES ESPAÑOLES



Fuente: Elaboración propia.

El 50% de los perfiles analizados siguen a quinientos usuarios o menos en Twitter y solo un 5,2% tienen más de cinco mil *following*. La mayoría de los perfiles estudiados, el 53,8%, tienen menos de veinte mil *followers*. La cuenta analizada con menor número de seguidores es la perteneciente a *La Tribuna de Ciudad Real*, que apenas sobrepasa los mil ochocientos sesenta. Solamente el 10,3% superan los cien mil seguidores.

Se registra una relación entre actividad y número de *followers*. El 63,6% de los perfiles con mayor número de registros, por encima de los setenta mil tuits, obtienen cifras de seguidores superiores a los cien mil usuarios. También se observa una correlación entre difusión del medio en el entorno convencional y número de *followers*. De los nueve diarios que alcanzaban promedios de difusión mayores de cincuenta mil, según datos ofrecidos por la OJD, el 77,8% presentaban cifras de seguidores superiores a los cien mil (tabla 2).

Centrando el estudio en la red de contactos a los que sigue en Twitter *El País*, se observa un elevado predominio de perfiles del medio. Concretamente, de los quinientos doce perfiles que seguía el medio en el momento de hacer el estudio, un 60% corresponden a este tipo de perfiles. La mayor parte de estos perfiles los constituyen colaboradores, periodistas, columnistas o personal del diario y representan el 51,7% de los perfiles analizados. A estos habría que sumar el volumen de perfiles de otros reporteros o periodistas *freelances*, que suman un 8% más. Hay que destacar que una parte de estos periodistas eran antiguos trabajadores o colaboradores del diario.

Los perfiles corporativos del medio representan el 9% de los usuarios a los que sigue la cuenta generalista de *El País*. A estos hay que sumar otros seis perfiles corporativos de espacios, programas o medios de PRISA y del propio grupo de comunicación.

TABLA 2. PERFILES CON CIEN MIL *FOLLOWERS* O MÁS EN EL MOMENTO DEL ANÁLISIS

Actividad	Difusión en el entorno convencional	Perfil	Following
Perfiles que han publicado más de 70.000 tuits	Superior a los 150.000	@el_pais	516
		@lavanguardia	313
	De 1.000.001 a 150.000	@abc_es	16.849
		@elperiodico	19.417
	De 50.000 a 100.000	@larazon_es	2.721
		@lavozdegalicia	2.509
Menos de 50.000	@diariARA	3.500	
Perfiles que han publicado 70.000 tuits o menos	Superior a los 150.000	@elmundoes	495

Fuente: Elaboración propia. Datos de difusión a partir de OJD.

Un 17,1% de los *following* están configurados por las distintas cuentas de otros medios de comunicación, con especial presencia de medios internacionales. Por tanto, el 87,1% de los perfiles a los que sigue el medio están vinculados de forma directa con el ámbito informativo, es decir, se dedican profesionalmente a proveer contenidos informativos de actualidad.

El ámbito político alcanza poca representación en la relación de perfiles seguidos por *El País*, pues solo suponen el 3,5% de los *followings*. Entre ellos se incluyen algunos políticos nacionales a los que se suma el perfil de Barak Obama. También se observa la presencia de partidos políticos. El activismo encuentra también una representación entre los *following* pero escasa, pues supone un 1,4% del total. Se encuentran aquí, entre otros, perfiles de plataformas cívicas (como los de ¡Democracia Real Ya!), movimientos sociales (@acampadasol) y ecologistas (como es Greenpeace).

La relación de *following* se completa con perfiles variados, pues se incluyen algunos vinculados al ámbito cultural y científico (1%), instituciones nacionales o internacionales (0,8%), económico (0,6%) y salud (0,2%). No se han podido clasificar el 4,1% de los perfiles seguidos por *El País*.

Al analizar las listas creadas por *El País*, se vuelve a observar el protagonismo de los perfiles propios. Así, en «todo_el_pais» los treinta y nueve miembros que forman parte en el momento de hacer el análisis son cuentas corporativas de secciones o espacios del diario. En la lista «El País», que suma doscientos veinticuatro miembros, tal y como se recoge en la descripción, se

aglutinan perfiles de profesionales vinculados al diario. Las listas «Jugadores Selección», «formula-1», «motociclismo», relacionadas con el ámbito temático deportivo y que suman un total de sesenta y ocho miembros, recopilan los perfiles de los protagonistas de estas áreas: deportistas y pilotos así como escuderías y equipos.

El País crea otras tres líneas especializadas en la cobertura temática de acontecimientos muy concretos. Es el caso de «terremoto-Japón», «Revueltas árabes» y «Premios Oscar». Los perfiles que en ellos se encuentran son medios y periodistas pero también protagonistas y expertos que pueden actuar como fuentes o completar e interpretar la información.

Por último, la lista «última-hora», que es definida como «las noticias de alcance de los medios de referencia», contiene una relación de 169 miembros de naturaleza muy variada pues, además de periodistas y medios, contiene, entre otros, perfiles de instituciones y partidos políticos.

6. Conclusiones

El análisis de la red de contactos muestra una tendencia clara entre los diarios digitales que apunta al desequilibrio entre el número de *followers* y de *followings* de los medios. El mapa de distribución muestra una alta concentración y un elevado grado de similitud al concentrarse la mayoría de los diarios españoles en niveles similares de *following/followers*: menos de veinte mil seguidores (53,8% de los perfiles) y siguiendo a menos de quinientos usuarios (en el 50% de las cuentas analizadas). La tendencia apunta a una estrategia de difusión ya que la mayor red de *followers* abre posibilidades de distribución en entornos intra- e intergrupales a través de la red de seguidores (Martínez Martínez, 2011b). No obstante, el menor número de *following* muestra un menor interés por acceder a nuevos nodos y consolidar estas relaciones a largo plazo y ello confirma la infrautilización de las opciones de conexión que ofrece esta plataforma social más allá que como canal para la distribución de mensajes.

Existen, no obstante, excepciones destacadas que se presentan en extremos opuestos y que se alejan del núcleo mayoritario por aumentar su red de contactos bien por el volumen de *followers* o bien por incrementar el número de *following*. No se observa una relación directa que garantice que a mayor número de perfiles seguidos, mayor número de *followers*. De hecho, los dos perfiles con mayor número de *followers*, *El País* y *El Mundo*, presentan un volumen *following* bajo, siguiendo la tendencia general, cuyas cifras se sitúan en los 516 y 495 respectivamente. No obstante, sí que se detecta cierto grado de correlación entre actividad y difusión del medio y el número de seguidores obtenido. La marca, el prestigio o el posicionamiento en el mercado garantizan una mayor popularidad en las redes frente a otras opciones de desarrollo de las redes de contacto.

El análisis de los *following* del perfil de *El País* (@el_pais) confirma hipótesis previas que apuntan un alto grado de endogamia (Requejo y Herrera, 2011) marcado por la preeminencia de cuentas propias (que representan el 60% de

las cuentas a las que sigue el medio). La estrategia seguida apunta hacia la auto-promoción del personal y de los contenidos del medio. La relación de perfiles a los que el diario sigue a través de esta cuenta permite además hacer seguimiento de las actualizaciones de la competencia y otros medios. La relación de *following* se caracteriza por el predominio de proveedores de información de actualidad profesionales: el 87,1% de los perfiles a los que sigue el medio están vinculados profesionalmente al periodismo.

A través de las listas el diario hace pública la relación con fuentes de información externas. Aquí se incluye tanto a personajes públicos como a fuentes oficiales, pero también a otros protagonistas del acontecimiento. Esto se observa por ejemplo en la lista creada con motivo de la cobertura del terremoto de Japón. Aunque las listas también contribuyen a la promoción del medio (como ocurre en las listas «todo_el_pais» o «El País»), la presencia de perfiles como los señalados se muestra como un ejercicio de transparencia informativa que acerca a los usuarios al acontecimiento, ya que, al suscribirse, pueden conocer de primera mano las reacciones y los comentarios de distintos implicados; y, finalmente, fomenta el *community engagement* (Requejo y Herrera, 2011).

El interés de los resultados obtenidos con el estudio exploratorio del perfil de *following* y de las listas creadas por el diario *El País* invita a profundizar en este tipo de análisis. La posibilidad de aplicar la clasificación y la ficha de análisis al estudio de los *following* y de las listas creadas a una muestra más amplia de perfiles de medios de comunicación permitirá no solo ofrecer un estudio comparativo, sino también detectar tendencias seguidas por estos en este nivel de configuración de la red de contactos en Twitter.

Este artículo se ha realizado en el marco del proyecto “Supervivencia del periodismo en la era post-digital. Producción de contenidos en los medios emergentes, consecuencias de la participación ciudadana y evolución de las audiencias”, referencia CSO2011-29510-C03-02, financiado por el Ministerio de Economía y Competitividad.

7. Bibliografía

- BACALLAO, L. (2010). «Representaciones mediáticas de las redes sociales: un estudio de casos» [artículo en línea]. *Revista Latina de Comunicación Social*. Núm. 65, pág. 114-125. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna. [Fecha de consulta: 15/05/2014]. <http://www.revis-talatinacs.org/10/art/887_UZaragoza/09_Lazaro_Bacallao.html>. DOI: <http://dx.doi.org/10.4185/RLCS-65-2010-887-114-125>
- BOYD, D. (2009). «Streams of content, limited attention: the flow of information through social media» [artículo en línea]. Web2.0 Expo, NY. [Fecha de consulta: 03/01/2015]. <<http://www.danah.org/papers/talks/Web2Expo.html>>

- BOYD, D.; ELLSON, N. B. (2007). «Social Network sites: Definition, History, and Scholarship». *Journal of Computer-Mediated Communication*. Núm. 13(1), pág. 210-230. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>
- BROESMA, M.; CRAHAM, T. (2013). «Twitter as a news sources». *Journalism Practices*. Núm. 7:4, pág. 446-464. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/17512786.2013.802481>
- BRUNS, A.; BURGESS, J. (2012). «Researching news discussion on Twitter. New methodologies». *Journalism Studies*. Vol. 13, núm. 5-6, pág. 801-814. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/1461670X.2012.664428>
- CARRERA, P.; SAINZ, C.; HERRERO, E.; LIÓN, N. (2012). «Journalism and Social Media: How Spanish journalists are using Twitter». *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*. Núm. 18(1), pág. 31-53. DOI: http://dx.doi.org/10.5209/rev_ESMP.2012.v18.n1.39353
- CHRISTAKIS, N. A.; FOWLER, J. H. (2010). *Conectados. El sorprendente poder de las redes sociales y cómo nos afectan*. Madrid: Santillana Ediciones.
- COLLADO, E. (2011). *El microblogging en el periodismo español: relaciones de los directores de medios en Twitter*. Lulu.com.
- DANS, E. (2009). «Microblogging, redes y medios sociales». En: J. Cerezo (dir.). *La revolución de la prensa digital* [libro en línea]. Madrid: Evoca Comunicación en Imagen. Pág. 35-40. [Fecha de consulta: 15/05/2014]. <<http://neolabs.es/evoca/download/cuadernos1.pdf>>
- FARHI, P. (2009). «The Twitter Explosion» [artículo en línea]. *American Journalism Review*. Abril/mayo. [Fecha de consulta: 15/05/2014]. <<http://ajr.org/>>
- FERRERAS, E. M. (2011). «Redes sociales y cambio social. El movimiento 15-M y su evolución en Twitter» [artículo en línea]. *Telos. Cuadernos de comunicación e innovación*. Núm. 89, octubre-diciembre. [Fecha de consulta: 15/05/2014]. <http://telos.fundaciontelefonica.com/seccion=1268&idioma=es_ES&id=2011102410330001&activo=6.do>
- GARCÍA DE TORRES, E. (2010). «La especialización periodística en el entorno 2.0: del microblogging temático al crowdsourcing de expertos». En: QUE-SADA, M. (ed.). *Internet como fuente generadora de contenidos especializados*. IX Encuentro de profesores de periodismo especializado. Barcelona, 29-30 de junio del 2009. Barcelona: Universidad Pompeu Fabra, pág. 294-337.
- GONZÁLEZ, S.; RAMOS, F. (2013). «El uso periodístico de Facebook y Twitter: un análisis comparativo de la experiencia europea». *Historia y Comunicación social*. Núm. 18, noviembre, pág. 419-433.
- GREER, C. F.; FERGUSON, D. A. (2011). «Following local television news personalities on Twitter. A uses and gratifications approach to social networking». *Electronic News*. Núm. 5(3), septiembre, pág. 145-157. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1931243111420405>
- GREER, J. D.; YAN, Y. (2010). «New ways of connecting with readers: How community newspapers are using Facebook, Twitter and other tools to deliver the news». *Grassroots Editor*. Vol. 51, núm. 4, pág. 1-7.
- GOLDHABER, M. (1997). «Attention economy». *Wired Magazine*.

- HERMIDA, A. (2010). «Twittering the news». *Journalism Practice*. Núm. 4:3, pág. 297-308.
- HERRERA, S. (2013). «Indicaciones recurrentes en las normativas para el uso periodístico de las redes sociales». *El profesional de la información*. Vol. 22, núm. 1, julio-agosto, pág. 46-53. DOI: <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2013.ene.06>
- MARTÍNEZ-MARTÍNEZ, S. (2011a). «La audiencia como aliada en la promoción de los contenidos de diarios digitales venezolanos». En: C. Arcila; M. Calderín (coords.). *Avances de la investigación de la comunicación en Venezuela*. Caracas: Investigadores Venezolanos de la Comunicación. Pág. 319-338.
- MARTÍNEZ-MARTÍNEZ, S. (2011b). «Y tú, ¿a quién sigues?» [artículo en línea]. *COMeIN. Revista de los Estudios de Ciencias de la Información y de la Comunicación*. Núm. 4, octubre. Universitat Oberta de Catalunya. [Fecha de consulta: 15/05/2014]. <<http://www.uoc.edu/divulgacio/comein/es/numero04/articles/Article-Silvia-Martinez.html>>
- NEWMAN, N. (2009). «The rise of social media and its impact on mainstream journalism» [artículo en línea]. Working Paper. Reuters Insitute for the study of journalism. [Fecha de consulta: 10/01/2015].
- NOGUERA VIVO, J. M. (2013). «How open are Journalists on Twitter? Trends towards the end-user journalism» [artículo en línea]. *Comunicación y Sociedad*. Vol. 26, núm. 1, pág. 93-114. [Fecha de consulta: 15/05/2014]. <http://www.unav.es/fcom/communication-society/es/resumen.php?art_id=438>
- OJD (2013). «Medios controlados. Diarios» [artículo en línea]. [Fecha de consulta: 25/04/2014]. <www.introl.es>.
- PALOMO, B. (2013). «Claves de la implantación y la expansión del perfil social del periodista». *Comunicación y medios*. Núm. 28, pág. 113-129.
- PASTOR, L. (2004). *Teoría de las cartas al director. El papel del lector en la prensa*. Barcelona: U. Ramon Llull.
- PISANI, F. (2008, 4 diciembre). «La revolución Twitter y los medios» [artículo en línea]. *El País*. [Fecha de consulta: 15/05/2014]. <<http://elpais.com/>>
- QUESADA, M. (ed.). *Internet como fuente generadora de contenidos especializados. IX Encuentro de profesores de periodismo especializado*. Barcelona, 29-30 de junio del 2009. Barcelona: Universidad Pompeu Fabra, pág. 294-337.
- REQUEJO, J. L.; HERRERA, S. (2011). «Difundir información, principal uso de los diarios generalistas españoles en Twitter» [artículo en línea]. *Textual&Visual Media*. Núm. 4, pág. 149-182. [Fecha de consulta: 15/05/2014]. <<http://www.textualvisualmedia.es>>
- RUSBRIDGER, A. (2010, 19 de noviembre). «Alan Rubridger: Why Twitter matters for media organizations» [artículo en línea]. *Theguardian.com*. [Fecha de consulta: 15/05/2014]. <<http://www.theguardian.com>>
- SAID HUNG, E.; SERRANO TELLERÍA, A.; GARCÍA DE TORRES, E.; YEZERS'KA, L.; CALDERÍN, M. S. (2013). «La gestión de los Social Media en los medios informativos iberoamericanos» [artículo en línea]. *Comunicación y Sociedad*. Vol. 26, núm. 1, pág. 67-92. [Fecha de consulta: 15/05/2014]. <http://www.unav.es/fcom/communication-society/es/resumen.php?art_id=437>

- SCHULTZ, B.; SHEFFER, M. L. (2010). «An exploratory study of how Twitter is affecting sports journalism». *International Journal of Sport Communication*. Núm. 3, pág. 226-239.
- THE BIVINGS GROUP (2009). «The Use of Twitter by America's Newspapers» [artículo en línea]. *Brick by Brick*. [Fecha de consulta: 15/05/2014]. <<http://blog.thebrickfactory.com>>
- WATTERS (2011, 8 de julio). «Visualization of the Week: Twitter's Global Pulse» [artículo en línea]. *O'Reilly Radar*. [Fecha de consulta: 15/05/2014]. <<http://radar.oreilly.com/>>

8. Anexo

TABLA 1. MUESTRA ANALIZADA DE LOS PERFILES QUE LOS DIARIOS AUDITADOS POR LA OJD MANTIENEN EN TWITTER

N.º	Diario	Twitter	N.º	Diario	Twitter
1	<i>ABC</i>	@abc_es	40	<i>El Periódico Mediterráneo</i>	@epmediterraneo
2	<i>Ara</i>	@diariARA	41	<i>El Progreso</i>	@elprogreso_Lugo
3	<i>Atlántico Diario</i>	@AtlanticoDiario	42	<i>El Punt Avui</i>	@elpuntavui
4	<i>Canarias7</i>	@canarias7	43	<i>Europa Sur</i>	@europa_sur
5	<i>Córdoba</i>	@CORDOBA_diario	44	<i>Faro de Vigo</i>	@Farodevigo
6	<i>Deia</i>	@deia_bizkaia	45	<i>Granada Hoy</i>	@granadahoy
7	<i>Diari de Girona</i>	@diaridegirona	46	<i>Heraldo de Aragón</i>	@heraldoes
8	<i>Diari de Tarragona</i>	@diaridtarragona	47	<i>Heraldo de Soria</i>	@heraldosoria
9	<i>Diario de Almería</i>	@elalmeria	48	<i>Hoy Diario de Extremadura</i>	@hoyextremadura
10	<i>Diario de Ávila</i>	@diario_de_avila	49	<i>Huelva Información</i>	@huelva_info
11	<i>Diario de Avisos</i>	@diariodeavisos	50	<i>Ideal</i>	@ideal_granada
12	<i>Diario de Burgos</i>	@diariodeburgos	51	<i>Información</i>	@informacion_es
13	<i>Diario de Cádiz</i>	@diariocadiz	52	<i>Jaén</i>	@DiarioJAENes
14	<i>Diario de Ibiza</i>	@Diario_de_ibiza	53	<i>La Gaceta Regional de Salamanca</i>	@LaGacetaSA
15	<i>Diario de Jerez</i>	@diariodejerez	54	<i>La Mañana</i>	@LaManyanacat
16	<i>Diario de León</i>	@diariodeleon	55	<i>La Nueva España</i>	@lanuevaespana

17	<i>Diario de Mallorca</i>	@diariomallorca	56	<i>La Opinión A Coruña</i>	@laopinioncoruna
18	<i>Diario de Navarra</i>	@DiariodeNavarra	57	<i>La Opinión de Málaga</i>	@opiniondemalaga
19	<i>Diario de Noticias</i>	@NoticiasNavarra	58	<i>La Opinión de Murcia</i>	@diariolaopinion
20	<i>Diario de Noticias de Álava</i>	@NoticiasdeAlava	59	<i>La Opinión de Tenerife</i>	@la_opinion
21	<i>Diario de Pontevedra</i>	@Diario_Pontev	60	<i>La Opinión-El Correo de Zamora</i>	@opiniondezamora
22	<i>Diario de Sevilla</i>	@diariosevilla	61	<i>La Provincia</i>	@laprovincia_es
23	<i>Diario del Altoaragón</i>	@altoaragon	62	<i>La Razón</i>	@larazon_es
24	<i>Diario Palentino</i>	@diariopalentino	63	<i>La Región</i>	@LaRegion
25	<i>Diario Sur</i>	@DiarioSur	64	<i>La Rioja</i>	@lariojacom
26	<i>El Adelantado de Segovia</i>	@el_adelantado	65	<i>La Tribuna de Ciudad Real</i>	@LaTribunaCR
27	<i>El Comercio</i>	@elcomerciodigit	66	<i>La Tribuna de Toledo</i>	@tribunadetoledo
28	<i>El Correo</i>	@elcorreo_com	67	<i>La Vanguardia</i>	@LaVanguardia
29	<i>El Correo de Andalucía</i>	@elcorreoweb	68	<i>La Verdad</i>	@laverdad_es
30	<i>El Día</i>	@eldia	69	<i>La Voz de Almería</i>	@lavozdealmeria
31	<i>El Día de Córdoba</i>	@eldiacordoba	70	<i>La Voz de Galicia</i>	@lavozdeg Galicia
32	<i>El Diario Montañés</i>	@dmontanes	71	<i>Las Provincias</i>	@lasprovincias
33	<i>El Diario Vasco</i>	@diariovasco	72	<i>Levante- El Mercantil Valenciano</i>	@levante_emv
34	<i>El Faro</i>	@farodigital	73	<i>Málaga Hoy</i>	@malagahoy_es
35	<i>El Mundo S.veintiuno</i>	@elmundoes	74	<i>Menorca Es Diari</i>	@esdiarimenorca
36	<i>El Norte de Castilla</i>	@nortecastilla	75	<i>Noticias de Gipuzkoa</i>	@NotGip
37	<i>El País</i>	@el_pais	76	<i>Regió7</i>	@diariRegio7
38	<i>El Periódico de Extremadura</i>	@EPEExtremadura	77	<i>Segre</i>	@SEGREcom
39	<i>El Periódico</i>	@elperiodico	78	<i>Última Hora</i>	@UHmallorca

Fuente: Elaboración propia.

El factor relacional como elemento estratégico en la comunicación publicitaria

Rafael Marfil-Carmona
Universidad de Granada
rmarfil@ugr.es

Elisa Hergueta-Covacho
University of Applied Sciences (Austria)
elisa.hergueta@fh-krems.ac.at

Cristina Villalonga Gómez
Universidad Nacional de Educación
a Distancia (UNED). Facultad de Educación
Departamento de Didáctica, Organización
Escolar y Didácticas Especiales
cvillalon7@alumno.uned.es

Cita recomendada: MARFIL-CARMONA, R.; HERGUETA COVACHO, E.; VILLALONGA GÓMEZ, C. (2015). "El factor relacional como elemento estratégico en la comunicación publicitaria". *Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura*, 52, págs. 33-46. DOI: <http://dx.doi.org/10.7238/a.v0i52.2392>

Resumen

El diseño estratégico de la comunicación de empresas y organizaciones pasa, de manera inevitable, por implementar sistemas de diálogo e interactividad real con sus públicos. Este objetivo implica, por una parte, la generación de relaciones y, por otra, aprovechar los nuevos lenguajes, herramientas y plataformas que la disrupción tecnológica pone a nuestra disposición. En este escenario es posible alcanzar la horizontalidad y participación de la audiencia, conceptos intrínsecos a las redes sociales y que la cultura digital fomenta.

En este artículo se exponen, desde una perspectiva ensayística e interdisciplinar, las posibilidades que ofrecen las tecnologías de la información, la relación y la comunicación para la acción comunicativa institucional de organizaciones públicas o privadas en su faceta publicitaria. En este sentido, se aportan como ejemplo de las ideas expuestas los casos de Hero, UNICEF y Starbucks.

El factor relacional es fundamental para comprender la actual realidad mediática, ya que permite concebir el entorno tecnológico desde la valoración de las potencialidades dialógicas y humanísticas. Todo ello transforma el diseño de estrategias y acciones comunicativas, que ahora se centran en las audiencias, llevando a las empresas y organizaciones a trabajar en la capacidad de escucha institucional, la gestión colaborativa al crear contenidos, la transparencia en la gestión y la importancia de la implicación emocional y participativa de los prosumidores y las prosumidoras. Estos factores definen un nuevo escenario para conseguir la eficacia publicitaria.

Palabras clave: *factor relacional, TRIC, publicidad, cultura digital, interactividad, emociones.*

Abstract. *The Relational Factor as a strategic element in marketing communications*

The strategic design of corporate and organizational communications requires the implementation of conversational systems and real interactivity with audiences. This goal implies, on one hand, generating relationships, and on the other, taking advantage of the new languages, tools and platforms that technological disruption has provided. In this scenario it is possible to achieve horizontality and audience participation, concepts that are intrinsic to social networks and that digital culture encourages.

This article exposes the opportunities Information, Relational and Communications Technology offer public or private organizations in their institutional communications, from an interdisciplinary point of view, and relating to advertising aspects. In this regard, the following cases are provided as examples of the ideas: Hero, UNICEF and Starbucks.

The Relational Factor is key to comprehending the present media reality, because it means the technological environment can be understood from the perspective of its conversational and humanistic potential. All this transforms how strategies and communicative actions are designed, as they are now based on audience, leading corporations and organizations to work in a way that has an institutional listening capacity, collaborative creation of content, openness in management and prosumer involvement, both emotional and active. These factors define a new setting to achieve the desired effectiveness in advertising.

Keywords: Relational Factor, TRIC, advertising, digital culture, interactivity, emotions.

1. Introducción

La cultura digital ha transformado sensiblemente la realidad mediática y comunicacional. Como resultado de ello, se ha modificado el modo de existencia y relación de millones de personas que utilizan internet a diario, además de las que experimentan la influencia indirecta de los procesos digitales. Sin embargo, el cambio no solo se basa en esa influencia y en los efectos que ejercen los contenidos mediáticos, difíciles de medir diferenciando su relevancia frente a factores sociales de otra naturaleza (Igartua y Humanes, 2010: 220). La transformación va mucho más allá. En pocas décadas se han consolidado nuevos patrones conductuales y usos culturales en la ciudadanía, que aprehende su entorno mediante las pantallas, intentando comprender el mundo y, en el mejor de los casos, transformarlo. En esa línea, estamos inmersos en la creación de un modelo social y democrático *backer* que pretende hacer primar la persona y la acción colaborativa, con la implementación de un liderazgo que trasciende lo individual para convertirse en compartido y colectivo, aprovechando la potencialidad de las redes sociales (Ramos, 2013: 50). En la actualidad asistimos a la génesis de ese modelo.

El sector empresarial e institucional, por su propio interés, no es ajeno a este proceso. Aumentar y consolidar la rentabilidad sumándose a la tendencia mayoritaria es una de las bases del marketing tradicional, que se define a sí mismo como «... el arte de atraer y conservar a clientes rentables» (Kotler, 2002: 31). La publicidad es un modo de comunicación habitualmente innovador, que actualmente ofrece muestras de ese cambio y evidencia una tendencia

que, tal y como es deseable, debe orientar hacia la adaptación racional y humana del sistema económico a las personas y no a la inversa, es decir, mediante el sometimiento ciudadano a los mercados.

Al margen de lo socialmente constructiva que sea la línea seguida, cada vez es mayor el número de grandes corporaciones y de pequeñas y medianas empresas (pymes) que responden a lo que sucede en internet o, al menos, que tienen la intención de aprovechar el camino que parece trazarse en la superficie pixelada de nuestros dispositivos. La cuestión es qué tipo de lectura se está haciendo de la cultura digital, es decir, hasta qué punto lo que puede ser una corriente mayoritaria se muestra nítida en su forma, llegando a la máxima resolución, pero difuminada en lo que respecta a las bases de una sólida comunicación estratégica, por continuar con la metáfora visual. El *corporate* actual, empleando la terminología de Justo Villafañe para referirse a la función que cumplen la comunicación y la imagen en las empresas (1999: 11), está implementando una nueva manera de llegar a la ciudadanía. Es el único modo de seguir presentes en un mercado cada vez más cambiante y competitivo.

Este texto constituye un acercamiento al diagnóstico de esa adaptación, proponiendo algunas bases conceptuales desde una visión interdisciplinar y transdisciplinar. Se exponen, como ejemplo, varios casos de interés, tanto por lo reciente de su puesta en marcha como por el grado de adaptación a un nuevo modelo que, desde nuestro punto de vista, se basa en el diálogo y en el factor relacional como piedras angulares del sistema comunicacional del siglo xxi.

2. La nueva publicidad en red. Influencias interdisciplinares

En esta síntesis conceptual se parte de la teoría de la comunicación, destacando algunos elementos fundamentales de las relaciones públicas y la comunicación publicitaria, para finalizar indicando la aplicabilidad al contexto comunicacional de algunas reflexiones que la educomunicación ha venido aportando desde hace décadas. En el estudio del proceso de la comunicación masiva se va superando la concepción de corte unidireccional (Jakobson, 1975; Lasswell, 1985) en la que una institución emisora decidía cuándo poner en marcha una campaña, con qué medios y a qué público iba dirigida. Por su parte, la audiencia respondía, fundamentalmente, mediante la conducta de compra o la adhesión a la marca. Las ventas, suscripciones, consultas telefónicas, etc., eran, junto a los estudios de imagen y datos de audiencia, lo más parecido al *feedback* y la base del estudio de retorno (ROI), centrado en el coste por impacto (Ortega, 1997: 208). Esta descripción explicaba muy bien el proceso comunicacional y publicitario a finales del pasado siglo.

En el caso concreto de la publicidad, los principios de unidad de dirección, comunicación y creatividad (González Lobo, 1994: 98) están empezando a tener en cuenta la escucha y el diálogo activo como elementos clave en la gestión de campañas. De hecho, siempre han pedido opinión, incorporando al debate creativo la opinión de personas ajenas al propio concepto o a la planificación de medios. Hoy en día ese debate sucede en la red. El reto ahora no es la difu-

sión, sino el diálogo. Existe un *feedback* desde el propio inicio de gestación de la campaña y, un paso más allá, en la elaboración del propio producto o servicio.

El mantenimiento de la prensa en papel, además del modelo de publicidad radiofónica o televisiva, en soporte exterior y otros formatos de envío directo, en definitiva: todo el soporte fuera de línea convive con las campañas digitales y las propuestas centradas en la difusión a través de las redes sociales. En esta modalidad, el internauta se convierte en simpatizante de la marca, asumiendo un rol de aliado y demostrando el valor de la estrategia relacional. Se trata de un tipo de actuación publicitaria que reduce ostensiblemente los tradicionales presupuestos de compra de espacios. La base en la estrategia publicitaria es, sin lugar a dudas, la plataforma social de apoyo que constituyen las redes sociales, cuya evolución «vírica» debe integrar convenientemente la sensibilidad de los públicos participantes en los objetivos de la campaña. En ocasiones podrá afirmarse que se trata de publicidad; en la mayor parte de los casos, sin embargo, estamos ante un ejercicio de «relaciones públicas 2.0», destinadas no solo a llegar con eficacia a la ciudadanía, implicando a los individuos que la conforman como seres sociales que establecen relaciones e interacciones con otros seres, con el producto y con la marca, sino a aprovechar su inteligencia colectiva con fines de comunicación (Aced, 2013: 65). Se trata, sin duda, de un enfoque relacional de las relaciones públicas (Pulido Polo, 2013) que intenta responsabilizar al sujeto holísticamente, tanto en lo cognitivo como en lo emocional.

Adoptamos las conexiones y las relaciones inherentes a estas como núcleo de la experiencia publicitaria mediática. Pasamos a denominar TRIC (tecnologías + relación + información + comunicación) a las TIC para superar y desmitificar la importancia de la tecnología a favor de la de las relaciones. El factor relacional revisa el discurso TIC y minimiza el papel de la tecnología y lo meramente instrumental en la comunicación en red:

«Lo que ya hemos denominado Factor R-relacional agrupa y contiene muchos aspectos de las habilidades sociales que permiten al individuo un estado de bienestar en y con los demás. Si las habilidades sociales proceden del ámbito de la psicopedagogía, las habilidades para la vida surgen del ámbito de la salud. Enseguida observaremos cómo unas y otras convergen en el desarrollo de las competencias digitales y, por ende, comunicativas» (Gabelas Barroso, Marta Lazo y Hergueta Covacho, 2013: 354).

El factor relacional en la comunicación conlleva considerar al internauta en todas sus dimensiones: desarrollar su pensamiento crítico, potenciar su capacidad sináptica para hacer conexiones, favorecer su libertad para expresarse con un nuevo lenguaje diseñando contenidos significativos para esa persona y para que sean compartidos, promover la interacción e involucrar la inteligencia emocional, así como potenciar el intercambio de ideas y las conexiones en red.

Observamos que implica también cambios profundos en el modo de gestionar, crear, interaccionar y distribuir la información. Lo relacional se centra en modelos basados en la participación, la colaboración creativa y la interac-

ción en entornos virtuales. Internet y las redes sociales ponen a disposición códigos y canales que permiten innovar en el modo de comunicarnos.

Pero el comunicar tiene unas implicaciones mayores. Engloba compartir las experiencias de vida con el entorno. La comunicación publicitaria mediática está presente para entablar «conversaciones», relacionarse entre personas y con los medios de comunicación. En este proceso comunicativo es piedra angular el factor relacional en las redes sociales, de manera interpersonal, usando diferentes formatos narrativos (palabras escritas, orales, imágenes, sonidos, vídeos, gestos) para transmitir sus emociones, sus pensamientos y sus sentimientos, de manera presencial o virtual, cerca o lejos, sincrónica o asincrónicamente. La publicidad no es ajena a estas posibilidades y está empezando a incorporarse activamente a este proceso.

De este modo, vemos cómo la nueva comunicación se construye en un entorno social que se apoya en las interacciones generadas con multiplicidad de nuevas formas aparecidas en las pantallas y que pone a disposición códigos y canales que modifican y amplían la manera en la que los usuarios se relacionan mediante un sistema de hipermediaciones (Scolari, 2008), en el que la gestión informativa y publicitaria se va adaptando a la dinámica del entorno digital.

Anunciante y agencia proponen, frente a un producto cerrado equivalente a una pieza publicitaria de campaña, una propuesta dinámica, como es el caso de las plataformas virtuales integradas en las redes, que además del ahorro en costes de inversión en medios encuentran ventajas como la autosegmentación de públicos por intereses, estilos de vida, etc., y la posibilidad de obtener a diario una información muy valiosa para la marca (Llorente Barroso, 2013: 105).

A la hora de comprender y visualizar los procesos actuales de comunicación publicitaria, esa reticularidad hace que la cartografía del analista de la publicidad digital sea un mapa de relaciones donde, en todo caso, el nodo principal de la red representa la pieza base de campaña, siempre que exista esa referencia de forma clara. En el campo del marketing relacional, esta nueva manera de llegar a los públicos hace que se eche de menos la gráfica de prensa o el *spot* que sirve de base, la repetición de un mismo eslogan y, en definitiva, otras herramientas y procedimientos habituales en la campaña tradicional. Los profesionales de la creatividad no resisten la tentación de romper las estructuras habituales y los códigos que han venido sirviendo para entender los anuncios, para conectar la publicidad con su significado desde el punto de vista semiótico (Pérez Tornero, 1982: 101). El reto es aumentar la eficacia y que se siga informando y persuadiendo, objetivos principales de la comunicación publicitaria (García Uceda, 1995: 25), para lo que es necesario implementar procesos de aportación creativa que ofrezcan un sentido global de inmersión. En algunos casos, la consulta y el diálogo son la propia esencia de la iniciativa, y llegan a adentrarse en los propios procesos de gestión, como veremos en el ejemplo de Starbucks.

La publicidad, en resumen, es una de las formas de comunicación que más y mejor puede experimentar estas nuevas posibilidades, transformando el concepto ya clásico de mediaciones, base de la «... condensación e intersección de la producción y el consumo cultural» (Martín-Barbero, 2002: 226), en

un escenario caracterizado por una permanente interconexión e intercambio de contenidos hipermedia. En definitiva, el factor humano se convierte de nuevo en protagonista, retomando el origen de la propia comunicación, centrándose en el concepto de interacción, definido por Romero Figueroa desde el enfoque sociológico de sus aspectos esenciales:

«[La interacción] Se centra en el intercambio dialógico, la conversación común en situaciones de co-presencia y el intercambio cara a cara entre dos o más individuos, cuyo fundamento tiene su centro en la sociología fenomenológica, de profundas raíces interpretativas y gran tradición. Es la forma más antigua de comunicación, desde el surgimiento del lenguaje humano» (2013: 6).

En el campo publicitario, y en plena sociedad de la transparencia (Byung-Chul, 2013), es posible, siempre que se quiera, instaurar esos modelos dialógicos y participativos, incluso en sectores que respondan exclusivamente a intereses comerciales y económicos en los que se desarrolla gran parte de la comunicación publicitaria.

3. Emociones y percepción activa. Todo es relación

Las interacciones sociales ocurren también en la virtualidad y «operan como moduladores, termostatos interpersonales que renuevan de continuo aspectos esenciales del funcionamiento cerebral que orquesta nuestras emociones» (Goleman, 2006: 15). Con la neuroinvestigación como un valor en alza, como un enfoque que pasa por novedoso sin serlo del todo, el estudio de los procesos interactivos se está centrando en el comportamiento perceptivo del ser humano y, como fondo esencial, en las emociones, de las que podemos conocer y medir algunas manifestaciones fisiológicas. No podemos olvidar que se trata de un factor de conexión entre cuerpo y entorno, en este caso el digital, coordinado por la información que llega al cerebro (Damasio, 2010). En definitiva, cualquier situación vinculada al entorno comunicacional de las pantallas conlleva una alta carga de emociones que, tal y como asegura Joan Ferrés i Prats, no son estados, son dinámicas relacionales (2014: 42).

Analizando la presencia del componente emocional en el estudio de la comunicación social, Miquel Rodrigo Alsina recuerda la importancia de la credibilidad para que un mensaje genere el efecto emotivo adecuado o deseado (2008: 68). Lo hace en referencia al entretenimiento, aunque los recursos para apariencia verosímil son diferentes en la ficción, en la información y en la persuasión publicitaria. Las emociones son un componente fundamental para comprender la nueva cultura digital de la participación. Desde esta óptica, el propio concepto de *target* se pone en cuestión, confirmando la sentencia de Michael Warner en la que «un público es una relación entre desconocidos» (2012: 83).

Los mensajes publicitarios se mueven en entornos conversacionales y ubicuos que van más allá del espacio/tiempo físico presencial pero que también

los incluye. Un entorno vertebrado por lo relacional que va más allá de los círculos exógenos (individual, social y ambiental) y endógenos (cognitivo, afectivo y social) y que produce un lugar permeable y fluido, en el que los procesos de comunicación, exploración y conocimiento son corales y holísticos. Señalamos la necesidad, por parte de las empresas, de generar relaciones entre varios niveles, enlazando los diferentes ecosistemas conectados que se mueven y conviven en estos escenarios. La red interior (mente, cuerpo, emociones) de cada individuo, sumergida en sus conexiones sinápticas, conversa así con otros individuos desconocidos de la sociedad red (Castells, 2000) en el ciberespacio.

4. Empresas que escuchan y públicos que participan

Desde el punto de vista de la comunicación de empresas e instituciones, el proceso tradicional de difusión informativa y publicitaria está experimentando cambios a favor de una nueva manera de dirigirse a los públicos, antes receptores pasivos y ahora *prosumers* (Toffler, 1980). Esa nueva modalidad de públicos se convierte, por extensión, en un nuevo tipo de ciudadanía que tiene la oportunidad de formar parte de las campañas publicitarias desde su inicio, trasladando a los gestores empresariales la importancia de la transparencia, de la ética en la gestión, de la responsabilidad social corporativa, de la necesidad de fomentar un modelo sostenible y de la importancia de la veracidad informativa de cualquier campaña.

Para todo ello, es imprescindible fomentar la capacidad crítica y la alfabetización mediática, con una incidencia destacada en los medios digitales, imprescindible para que los públicos se vean capaces de implicarse en la gestión de una publicidad comercial que, todavía en nuestros días, necesita abandonar pautas de rigidez, artificio y manipulación propias de otro tiempo en el que la audiencia no tenía voz para expresar su visión del mundo. Además, ese modelo horizontal y las potencialidades emancipadoras de las tecnologías, convertidas en TRIC por la inclusión de ese elemento relacional (Gabelas Barroso, Marta Lazo y Hergueta Covacho, 2013: 351), pueden ayudarnos a construir un modelo económico socialmente responsable.

Es importante señalar que, en la actualidad, «los mercados son conversaciones» (Levine, Locke, Searcy Weinberger, 2008). Será la capacidad de escucha y la generación de diálogo la que haga posible lo que se denomina marketing relacional, concepto válido para el ámbito interno y externo de la empresa:

«Surge una nueva orientación del marketing hacia las relaciones. Un marketing basado en el diálogo entre los agentes y la creación de valor. Un proceso global e interactivo que se extiende a todos los departamentos y funciones desarrolladas dentro y fuera de la organización. Un marketing cuyo objetivo sea conseguir la correcta gestión de todas las relaciones que la organización establece» (Östberg, 2007: 40).

La presencia y las acciones empresariales en la red a lo largo del tiempo ejercen una gran influencia en su reputación, entendida como una característica más estructural, resultante de un comportamiento continuado (Villafañe, 2004: 31-32). Hoy, esa reputación es, sobre todo, en línea, como un complemento imprescindible para entender el término.

Un aspecto que se debe tener en cuenta a la hora de valorar las iniciativas publicitarias en internet es la dificultad existente para diferenciar lo informativo de lo promocional. Ambas actuaciones se enmarcan en el concepto anglosajón de relaciones públicas, que manifiesta esa hibridación de formatos comunicacionales en el denominado periodismo de marca (Barciela, 2013) o marketing de contenidos (Sanagustín, 2013). La necesidad de contar cosas interesantes, implicar emocionalmente y fomentar la participación prima sobre el interés por catalogar y diferenciar géneros. Sin embargo, saber si se trata de información o de publicidad es una cuestión importante para el público y que tiene importantes repercusiones éticas a la hora de gestionar la comunicación estratégica.

5. Algunos casos relevantes

Se exponen a continuación, de menor a mayor en su grado de interactividad y capacidad para implicar a los públicos, tres ejemplos de interés por la adaptación al patrón relacional vigente en las prácticas digitales. Se trata de casos seleccionados atendiendo a su vigencia y a su capacidad para establecer el diálogo y la participación activa de sus públicos. No es una muestra que responda a pretensiones de aplicabilidad de resultados, sino que sirve como complemento argumental a las ideas expuestas, ilustrando con casos reales todo lo comentado anteriormente.

La metodología seguida para la selección de los casos se enmarcaría dentro de un proceso cualitativo en el que se han analizado los siguientes indicadores con relación al modelo comunicativo desarrollado por la organización en la red:

- Objetivo de la acción y el papel de la comunidad.
- Canal de comunicación sustentado en plataformas digitales: web, móvil, redes sociales, etc.
- Nivel de interacción de la organización con los públicos: modelo *feedback* frente a modelo *feed-feed*.
- Aplicabilidad del resultado dialógico en la acción en el proyecto como reflejo del compromiso de la organización.

5.1. Hero: compartiendo recetas

Un primer nivel es la campaña «Recetas Hero», destinada trabajar la notoriedad, asociar la marca a valores positivos y a consejos prácticos, crear comunidad y generar un marco relacional, lo que no es poco si se hace correctamente.

La iniciativa se basa en una aplicación para dispositivos móviles, disponible en iOS y Android,¹ diseñada para poder compartir y valorar los contenidos que aportan otras personas.

En el texto promocional, Hero interpela a sus públicos: «Demuestra el chef que llevas dentro», asegurando una de las principales funciones del eslogan, que es la conativa o apelativa (Curto Gordo, Rey Fuentes y Sabaté López, 2008: 147). El valor de la propuesta relacional se detiene, sin embargo, en la aplicación, sin entrar en una llamada para aportaciones de mayor calado en la propia gestión, como será el caso comentado de Starbucks. En este sentido, hay que decir que, aunque exista la posibilidad tecnológica, no siempre es necesario ni prudente hacer una llamada a un grado mayor de horizontalidad y participación colectiva. Por ejemplo, hay muchas empresas que no podrían poner en marcha iniciativas de consulta sobre propuestas de gestión por sus políticas organizativas o su situación coyuntural, sin que deba ser ese caso el de Hero, que sencillamente ha creado lazos de participación mediante los dispositivos móviles.

Es también importante y destacable, en la política informativa de la compañía, la aportación de un histórico de su propia publicidad,² donde se va dando cuenta de la salida de campaña, del número de seguidores en redes sociales, etc., y funciona también como un repositorio de anuncios. En este sentido, muchos sectores están siendo conscientes de que sus públicos, que han progresado en su competencia comunicacional durante los últimos años, no solo están interesados por el producto, por el «qué», sino también por el «cómo» se promociona. Junto a las salas de prensa virtuales, y dentro de ellas como subpartado, está siendo cada vez más habitual un archivo histórico para conocer y «disfrutar» la publicidad de la marca. Dando un paso más en el nivel de implicación, el siguiente caso descrito, UNICEF, invita a la persona simpatizante de la institución a diseñar parcialmente su propia campaña publicitaria.

5.2. UNICEF: *diseña tu propia campaña*

El tercer sector social es un ejemplo de la confluencia entre acción comunicativa y gestión, ya que el término *campaña* sirve para identificar todo un conjunto de actuaciones promocionales que incluye la publicidad como una faceta más. Esta es una característica habitual en las ONG.³ UNICEF es un organismo creado en 1946 por la Organización de las Naciones Unidas para

1. App disponible en: <<https://itunes.apple.com/us/app/recetas-hero-demuestra-chef/id903338228>> y <<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.hero.recetas>> respectivamente. [Fecha de consulta: 03/04/2015].

2. Disponible en: <<http://www.hero.es/es/comunicacion/publicidad>>. [Fecha de consulta: 03/04/2015].

3. Parte del contenido de este artículo se enmarca en la tesis doctoral de Rafael Marfil-Carmona, en proceso de elaboración en la Universidad de Granada.

defender los derechos de la infancia en todo el mundo. Su lucha activa contra la desnutrición, la pobreza, la falta de educación, etc., en los países en desarrollo es posible, entre otros factores, gracias a la red de comités nacionales dedicados a la promoción y sensibilización,⁴ ya que la aportación de ayudas privadas es muy importante para la viabilidad de sus proyectos.

En la campaña «¿Me ayudas?»,⁵ UNICEF no solo se dirige a la ciudadanía reclamando su colaboración, sino que ofrece la posibilidad de participar activamente en la propia creación y gestión de campañas publicitarias. Para ello, una plataforma diseñada de manera específica permite, a quien lo desee, convertir un evento personal, como es una fiesta de cumpleaños, cualquier competición deportiva, un aniversario, etc., en una microcampaña destinada a captar fondos para esta organización. El proceso para esta creación permite aportar una fotografía y un eslogan personalizado, eligiendo también, entre varias opciones, a qué programa de UNICEF se quieren destinar los fondos recaudados.

Esta iniciativa es un ejemplo de acceso real de los públicos a la faceta creativa, convirtiéndose en verdaderos prosumidores y prosumidoras que están coordinando una campaña mediante su propio círculo, ya que el diseño final ofrece una *microsite* de campaña que puede compartirse en redes sociales para incrementar las donaciones económicas, realizadas mediante el propio sistema de pago en línea de la organización. Puede comprobarse en todo momento la evolución de campaña, que informa visualmente de las donaciones conseguidas y el porcentaje obtenido con respecto a los objetivos, una revisión institucional de la idea del *crowdfunding*.

Establecer objetivos, crear un título de campaña o eslogan, elegir una fotografía y decidir vías para la difusión constituye todo un aprovechamiento del talento y del interés que pueden tener muchos simpatizantes de la marca, más allá de la habitual donación económica directa. Hay que tener presente que esa actividad puede realizarse también de manera colectiva, lo que supone un grado más en la estimulación del factor relacional. Las fases que sigue el internauta para crear su campaña reproducen el proceso profesional de creación y difusión publicitaria, todo un ejemplo de inmersión activa en la propia actividad promocional, con la implicación emocional que constituye la gestión del proceso. El siguiente ejemplo comentado, dando un paso más, será el que implica al cliente en las propias decisiones de gestión.

5.3. Starbucks: empoderando a la clientela

Un tercer estadio en la «cesión de poderes» a los públicos y en la hibridación de los tradicionales roles de campaña es la iniciativa de la cadena de cafeterías

4. Información institucional disponible en: <<http://www.unicef.es/conoce>>. [Fecha de consulta: 03/04/2015].

5. Disponible en: <<https://meayudas.unicef.es>>. [Fecha de consulta: 03/04/2015].

Starbucks, que se basa en solicitar la opinión de la ciudadanía a través de la web *My Starbucks idea*,⁶ que sirve como plataforma para compartir esas ideas aportadas por todas las personas que tengan interés, aunque en realidad la campaña se refiere a las ideas de los clientes, ya que es necesario un registro previo para participar. Hay una sensación de empatía real cuando se constata la existencia y aplicación de propuestas, que pueden leerse en la web, organizadas desde la más reciente hasta la mejor valorada. Además, se cuenta con la disponibilidad periódica de socios y socias importantes de la marca para escuchar en directo las iniciativas. Gran parte de esas ideas se centran en detalles del producto que ofrece la cadena, como solicitar leche de almendras, o sistemas de gestión de pago y premios. Nadie mejor que los consumidores y consumidoras para mejorar el servicio.

Un sistema de voto a las iniciativas más populares, que se cuentan por miles, crea comunidad y refuerza el interés por aquello que proponen otras personas. Además de la habitual exigencia en torno al tipo de café, hay también iniciativas relacionadas con la gestión y con la responsabilidad social. Se trata de un proceso que aporta decisiones consolidadas para la gestión, resultantes de lo que Gabelas-Barroso denomina, con relación al caso de esta compañía norteamericana, «... la permanente y discontinua conversación que se produce en el ágora virtual» (2014), describiendo el caso como una referencia en el consumo relacional.

Desde el punto de vista de la comunicación estratégica, el valor añadido que constituye esta iniciativa no consiste solamente en incorporar a su propuesta comercial la idea del cliente, aunque esto siempre ha sido un paso difícil para una mayor parte de las empresas. El verdadero avance es que esa acción se apoya en una plataforma estructural en línea y, a pesar de tratarse de una iniciativa de marketing, tiene carácter permanente, aprovechando el verdadero sentido de las tecnologías y las oportunidades que ofrece la cultura digital. En otros casos y en sectores más complejos, quién sabe si la propia clientela, en una ocasión determinada, puede salvar a una empresa en una situación de crisis. Toda la iniciativa, en sí misma, aporta valor para la imagen, la identidad y la reputación.

La iniciativa de Starbucks es, desde este punto de vista, marketing, publicidad y relaciones públicas. Una vez más se constata que, en la actualidad, es cada vez más difícil diferenciar las funciones de la comunicación y de la propia gestión empresarial, ya que esta última ha dejado de ser un complemento y se integra en una nueva cultura de la gestión (Costa, 1999: 25).

6. Conclusiones

Frente a la comunicación unidireccional, empresas e instituciones deben dialogar con sus públicos, es decir, escucharlos e implicarlos activamente en las decisiones corporativas. Sin embargo, la razón de ser de ese diálogo y de ese

6. Disponible en: <<http://mystarbucksidea.force.com>>. [Fecha de consulta: 03/04/2015].

factor relacional debe basarse en un interés mutuo, en una transacción que responda a objetivos comunes, que no tienen por qué ser siempre económicos, pueden ser humanos, sociales, etc. Hablar por hablar, utilizando formatos publicitarios en las redes sociales, puede ser arriesgado para la imagen de la empresa, pero el silencio también. La publicidad efectiva es aquella que demanda una participación real de la audiencia.

Como resultado de esa tendencia, lo lúdico se impone como género publicitario interactivo. Cada vez un porcentaje mayor de la población es capaz de convertir el mensaje publicitario en un objeto para el disfrute estético y en un lugar para la creación y experimentación. Se valora la historia, la estrategia discursiva, la dirección de arte, etc. Además, si se puede participar en el proceso, cada persona puede convertirse en un elemento activo para la redifusión, aportando su talento para futuras ideas, mejoras de productos, etc. En casos como el de UNICEF o Starbucks no solo se redifunde, sino que se diseña la propia campaña y se proponen soluciones empresariales.

El factor relacional tiene una doble vertiente: por un lado, es la característica resultante de la conexión entre empresas y ciudadanía; por otro, es la base de la capacidad humana para interactuar con otras personas. La tecnología hace posible que se pongan en marcha procesos de transparencia y horizontalidad que comienzan a experimentarse en el presente, pero que deben consolidarse en el futuro más inmediato.

Desde el punto de vista ético, es importante atender al factor de RSC que tienen cada vez más presente muchas compañías en su observancia de la ley y de los valores sociales vigentes. El uso de las redes sociales para trasladar contenidos basados en la veracidad, en la transparencia y en la escucha real de lo que demandan las personas definirá la calidad de su imagen y reputación. El factor de redifusión y el grado de implicación de los públicos son determinantes en ese proceso.

En mayor o menor grado, la publicidad institucional y empresarial en internet pasa por escuchar, dialogar e implicar a los internautas para la acción. De la capacidad para gestionar ese factor relacional en red depende la pervivencia de muchas empresas y organizaciones privadas en un mercado competitivo. El acierto en esa implicación social mediante los medios digitales configurará, si se sigue la línea correcta, la necesaria transformación del propio modelo cultural, social y económico.

7. Bibliografía

- ACED, C. (2013). *Relaciones Públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona: UOC.
- BARCIELA, F. (2013, 24 de febrero). «El boom del periodismo de marca» [artículo en línea]. *El País digital*. [Fecha de consulta: 03/04/15]. <http://economia.elpais.com/economia/2013/02/22/actualidad/1361540029_041048.html>

- BYUNG-CHUL, H. (2013). *La sociedad de la transparencia*. R. Gabás (trad.). Barcelona: Herder.
- CASTELLS, M. (2000). *Internet y la Sociedad red* [en línea]. Lección inaugural del programa de doctorado sobre la sociedad de la información y el conocimiento. Universitat Oberta de Catalunya de la UOC. [Fecha de consulta: 23/09/14]. <<http://www.uoc.edu/web/cat/articulos/castells/castellsmain1.html>>
- COSTA, J. (1999). *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Paidós.
- CURTO GORDO, V.; REY FUENTES, J.; SABATÉ LÓPEZ, J. (2008). *Redacción publicitaria*. Barcelona: UOC.
- DAMASIO, A. (2010). *Y el cerebro creó al hombre*. Barcelona: Ediciones Destino.
- FERRÉS I PRATS, J. (2014). *Las pantallas y el cerebro emocional*. Barcelona: Gedisa.
- FIGUEROA, R. (2013). *Introducción a las teorías de la comunicación*. México: Pearson.
- GABELAS-BARROSO, J. A. (2014, 8 de septiembre). «Consumo relacional, y (II)» [artículo en línea]. Blog *Habitaciones de cristal*. [Fecha de consulta: 23/09/2014]. <<http://educarencomunicacion.com/2014/09/consumo-relacional-y-ii/>>
- GABELAS-BARROSO, J. A.; MARTA-LAZO, C.; ARANDA, D. E. (2011). «Por qué las TRIC y no las TIC» [artículo en línea]. *Comein. Revista de los estudios de Ciencias de la Información y Comunicación*. Núm. 9. [Fecha de consulta: 30/03/2015]. <<http://www.uoc.edu/divulgacio/comein/es/numero09/articulos/Article-Dani-Aranda.html>>
- GABELAS-BARROSO, J. A.; MARTA-LAZO, C.; HERGUETA COVACHO, E. (2013). «El Factor Relacional como epicentro de las prácticas culturales digitales». En: D. Aranda; A. Creus; J. Sánchez-Navarro (eds.). *Educación, medios digitales y cultura de la participación*. Barcelona: UOC. 1.ª ed., pág. 351-372.
- GARCÍA UCEDA, M. (1995). *Las claves de la publicidad*. Madrid: ESIC, 2000. 4.ª ed.
- GOLEMAN, D. (2006). *Inteligencia social: La nueva ciencia de las relaciones*. D. González Raga (trad.). Barcelona: Kairós.
- GONZÁLEZ LOBO, M. A. (1994). *Curso de publicidad*. Madrid: Celeste Ediciones, 1998, 2.ª ed.
- IGARTUA, J. J.; HUMANES, M. L. (2010). *Teoría e investigación en Comunicación Social*. Madrid: Síntesis.
- JAKOBSON, R. (1975). *Ensayos de lingüística general*. J. M. Pujol y J. Cabanes (trads.). Barcelona: Seix-Barral.
- KOTLER, P. (2002). *Dirección de Marketing: Conceptos esenciales*. R. L. Escalona García (trad.). México: Pearson.
- LASSWELL, H. D. (1985). «Estructura y función de la comunicación en la sociedad». En: M. de Moragas (ed.). *Sociología de la comunicación de masas II. Estructura, funciones y efectos*. E. Rimbau i Sauri (trad.). Barcelona: Gustavo Gili. 1.ª ed., pág. 50-68.
- LEVINE, F.; LOCKE, C.; SEARS, D.; WEINBERGER, D. (2008). *El manifiesto Cluetra-in. El ocaso de la empresa convencional*. P. Pirulee y Albert (trads.). Barcelona: Deusto.

- LÉVY, P. (2004). *Inteligencia colectiva: por una antropología del ciberespacio* [libro en línea]. F. Martínez Álvarez (trad.). Washington, DC.: Organización Panamericana de la Salud. [Fecha de consulta: 03/04/2015]. <<http://inteligenciacolectiva.bvsalud.org/public/documents/pdf/es/inteligenciaColectiva.pdf>>
- LLORENTE BARROSO, C. (2013). «Eficacia publicitaria en redes sociales: el caso de Mango en Facebook España» [artículo en línea]. *Questiones Publicitarias*. Vol. I, núm. 18, pág. 93-110. [Fecha de consulta: 03/04/15]. <<http://www.maecei.es/pdf/n18/articulos/A6-Eficacia-publicitaria-en-redes-sociales-el-caso-de-Mango-en-Facebook-Espana.pdf>>
- MARTÍN-BARBERO, J. (2002). *Oficio de cartógrafo: Travesías latinoamericanas de la comunicación en la cultura*. Santiago (Chile): Fondo de Cultura Económica.
- ÖSTBERG, J. (2007). «Identidad, cultura e imagen corporativa». En: A. I. Jiménez Zarco; I. Rodríguez Ardura (coords.). *Comunicación e imagen corporativa*. Barcelona: UOC. 1.ª ed., pág. 17-53.
- ORTEGA, E. (1997). *La comunicación publicitaria*. Madrid: Pirámide, 1999. 2.ª ed.
- PÉREZ TORNERO, J. M. (1982). *La semiótica de la publicidad*. Barcelona: Mitre.
- PULIDO POLO, M. (2013). «La perspectiva relacional de las relaciones públicas: una aproximación al valor comunicacional de las indicaciones geográficas» [artículo en línea]. *Comunicación. Revista Internacional de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Estudios Culturales*. Vol. 1, núm. 11, pág. 111-125. [Fecha de consulta: 23/09/14]. <http://www.revistacomunicacion.org/pdf/n11/Articulos/A8_Pulido_La-perspectiva-relacional-de-las-relaciones-publicas.pdf>
- RAMOS, C. (2013). *#Democracia Hacker: El poder de los ciudadanos*. Granada: Algón Editores.
- RODRIGO ALSINA, M. (2008). *Teorías de la Comunicación: ámbitos, métodos y perspectivas*. Barcelona: Aldea Global.
- SANAGUSTÍN, E. (2013). *Marketing de contenidos*. Anaya: Barcelona.
- SCOLARI, C. (2008). *Hipermediaciones: Elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva*. Barcelona: Gedisa.
- TOFFLER, A. (1980). *La tercera ola*. A. Martín (trad.). Barcelona: Plaza & Janés.
- VILLAFANE, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide, 2011. 2.ª ed.
- VILLAFANE, J. (2004). *La buena reputación: Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- WARNER, M. (2012). *Público, públicos, contrapúblicos*. V. Schussheim (trad.). México: Fondo de Cultura Económica.

La comunicación institucional con fines políticos: el caso de las campañas de igualdad de género

Natalia Papí-Gálvez
Universidad de Alicante
natalia.p@ua.es

Jesús Orbea Mira
Universidad de Alicante
jesus.orbea@ua.es

Cita recomendada: PAPI-GÁLVEZ, N.; ORBEA MIRA, J. (2015). “La comunicación institucional con fines políticos: el caso de las campañas de igualdad de género”. *Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura*, 52, págs. 47-62. DOI: <http://dx.doi.org/10.7238/a.v0i52.2393>

Resumen

La sociedad española aún no es igualitaria y, en materia de corresponsabilidad, queda mucho por hacer. Las campañas de sensibilización pueden y deben contribuir a mejorar la situación.

El estudio describe y evalúa el esfuerzo publicitario de la Administración pública en campañas institucionales de igualdad de género entre 1999 y 2007. Este periodo es relevante en la promoción de la conciliación y corresponsabilidad por parte de los dos partidos que gobernaron durante estos años en legislaturas distintas (PP y PSOE).

Se plantea un análisis diacrónico del esfuerzo publicitario realizado por la Administración en dichas campañas. El esfuerzo se observa mediante las inversiones publicitarias, proporcionadas por InfoAdex. Estos datos son comparados con la curva del esfuerzo de la categoría en la que se encuentran tales campañas (de interés público) y con la inversión que debía haberse realizado para mantenerlo, ambas curvas calculadas atendiendo a criterios de comunicación. Los resultados apuntan a que las campañas de igualdad de género se ubican en posiciones intermedias en la inversión en comparación con otro tipo de campañas institucionales. Sin embargo, la curva del esfuerzo de las campañas de igualdad de género es irregular y desvela intenciones políticas de las inversiones que, *a priori*, se realizaron con supuesta pretensión informativa o de sensibilización social.

Palabras clave: esfuerzo publicitario, inversión publicitaria, campañas institucionales, igualdad de género, marketing social.

Abstract. *Institutional communication for political purposes: the case of gender equality campaigns*

Spanish society is still not egalitarian and, in terms of co-responsibility, much remains to be done. Awareness campaigns can and should contribute to improve the situation.

This study describes and evaluates the advertising effort of the Spanish public Administration in institutional gender equality campaigns between 1999 and 2007. This period is significant for the promotion of conciliation and co-responsibility by both parties that governed during those years in different legislatures (PP and PSOE).

A diachronic study of the advertising efforts made by the Spanish public Administration on gender campaigns is hereby presented. Effort is analyzed through advertising expenditure in the observed period, provided by InfoAdex. These data are compared with the curve of the effort of the category in which other public interest campaigns are found, and with the investment that should have been made to maintain the effort, both curves calculated according to communication criteria. The results suggest that gender equality campaigns are located at intermediate positions in advertising expenditure compared to other kinds of institutional campaigns. However, the efforts curve for gender equality campaigns during this period is irregular and reveals the political intentions of investments that, a priori, were performed with alleged informative intention or social sensitization.

Keywords: advertising effort, advertising expenditure, public campaigns, gender equality, social marketing.

1. Introducción

1.1. *La corresponsabilidad, un camino hacia la igualdad*

En el ámbito de las políticas de igualdad nacionales, el término *corresponsabilidad* queda definido por el Plan estratégico de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres (2008-2011). Matiza el significado de conciliación de la vida familiar y laboral utilizado en los anteriores planes, concretamente en el III y IV Plan de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres (1997-2000, 2003-2006), ya que algunas medidas de conciliación (o reconciliación) no necesariamente promueven la igualdad de género. Por ejemplo, el trabajo de media jornada puede perpetuar la desigualdad y, en cambio, mejorar la conciliación (en Papi Gálvez y Cambronero Saiz, 2011).

La corresponsabilidad se considera, así, uno de los caminos para alcanzar la igualdad, pues significa repartir de manera equilibrada entre mujeres y hombres las responsabilidades y decisiones relacionadas con la familia y con el ámbito laboral. Esta idea quedaba ya recogida en la I Conferencia Mundial de la Mujer de la ONU celebrada en 1975, acontecimiento a partir del cual la relación entre el trabajo y la familia estará cada vez más presente en la agenda política internacional y nacional (Papi Gálvez, 2008).

España dispone, además, de un marco jurídico en el que se reflejan los principales problemas relacionados con la conciliación y su evolución hacia la corresponsabilidad como medio para la igualdad. Cabe destacar la Ley 39/1999 para Promover la Conciliación de la Vida Familiar y Laboral de las Personas Trabajadoras, que plantea leves modificaciones en materia de permisos laborales; la Ley 39/2006, que se centra en el sistema de ayuda asistencial en casos de dependencia, y la Ley 2/2007 para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres, que asienta las bases del permiso de paternidad por derecho propio.

Sin embargo, pese a los avances experimentados en el siglo XXI, en cuanto a políticas y legislación, las estadísticas de ocupación, los estudios de opinión y actitudes del CIS y los de conciliación, también los llevados a cabo por el Instituto de la Mujer, muestran que aún no son suficientes.

Algunas cifras posteriores a la aprobación de la Ley 2/2007 evidenciaban que había más hombres ocupados que mujeres: el 68% del total de hombres frente al 54% del total de mujeres según el INE (2009a). Esta tasa de ocupación o empleo permanecía constante para los hombres, tuvieran el número de hijos que tuvieran. Sin embargo, el número de mujeres ocupadas descendía conforme aumentaba el número de hijos (INE, 2009b).

En esta línea, en 2009, el 23% de las mujeres ocupadas lo estaban a media jornada, frente al 4% de hombres (INE, 2009a). El principal motivo eran las responsabilidades domésticas. Así, también surgía la división de tareas entre mujeres y hombres dentro del hogar (CIS, 2008), de modo que ellas se encargaban, trabajaran o no fuera del hogar, de estas.

Las últimas cifras de la encuesta de población activa (INE, 2014) muestran mejores datos: el 77% de los hombres activos están ocupados y el 75% de las mujeres consideradas activas también. Sin embargo, el 72% de los puestos a tiempo parcial son ocupados por mujeres, y el 95% de los que contestan motivos familiares o domésticos también lo son. El fenómeno de la ocupación a tiempo parcial como característicamente femenino es una realidad en España desde hace años. Los estudios del CIS siguen mostrando la división sexual del trabajo dentro y fuera del hogar (CIS, 2014).

La sociedad española aún no es igualitaria y, en materia de corresponsabilidad, queda mucho por hacer.

1.2. La comunicación institucional para la igualdad de género

Las campañas de sensibilización pueden y deben contribuir a mejorar esta situación. De hecho, como indica el artículo 3, apartado tercero, de la Ley 29/2005 de Publicidad y Comunicación Institucional (que regula la actividad publicitaria y comunicativa de las instituciones de la Administración general): «Las campañas institucionales contribuirán a fomentar la igualdad entre hombres y mujeres y respetarán la diversidad social y cultural presente en la sociedad». Para ello, dichos organismos deben (o deberían) aplicar sistemas de control que permitan evaluar los esfuerzos y hacer los ajustes necesarios.

En este sentido, el artículo 12 de la citada Ley 29/2005 establece la obligatoriedad de que el Gobierno, por medio de la Comisión de Publicidad y Comunicación Institucional creada al efecto, elabore anualmente un plan de publicidad y comunicación en el que se incluyan todas las campañas institucionales que prevé desarrollar la Administración general, también las de las entidades adscritas a esta, y en el que se precisará el objetivo, coste previsible, periodo de ejecución, herramientas de comunicación utilizadas, sentido de los mensajes, destinatarios, organismos y entidades afectadas.

Evidentemente dichas acciones tienen un coste económico que indica, por comparación con otras acciones institucionales, hasta qué punto se apuesta desde la Administración por determinados temas, con medios suficientes y con la constancia necesaria para alcanzar los objetivos de comunicación que se pretenden.

Se aprecia, por tanto, cómo las campañas publicitarias institucionales, cuyo objetivo es conseguir cambios sociales, comparten gran parte del aparato teórico y metodológico con las puramente comerciales (Paisley, 2001). En ambos casos, el anunciante fija a la agencia un objetivo de la comunicación, en relación con un segmento de la población, en un plazo de tiempo dado y con unos medios económicos limitados. El grado de cumplimiento del objetivo indicará el nivel de eficacia alcanzado por cada acción y permitirá corregir desviaciones en acciones futuras (Sánchez Franco, 1999; Valente, 2001).

Pero también hay diferencias. Las dos más relevantes son, en primer lugar, su marcado carácter prosocial al promover conductas socialmente deseables. La publicidad institucional pretende convertirse, de esta manera, en una importante herramienta de comunicación y persuasión para los poderes públicos a fin de convencer a los ciudadanos de los valores que deben compartirse en la sociedad. En segundo lugar, dichas campañas institucionales se financian con dinero público, lo que obliga a la máxima transparencia en el gasto y a la búsqueda de la eficacia en los resultados. La naturaleza de la inversión podría dificultar la diferenciación entre los objetivos de naturaleza política y los objetivos de comunicación.

Este último rasgo diferencial justifica, por sí mismo, la evaluación de estas campañas, tanto desde el punto de vista político como desde la práctica publicitaria.

1.3. El esfuerzo publicitario para evaluar las campañas institucionales

La observación del esfuerzo publicitario de las marcas es habitual en publicidad comercial. Se utiliza en la fase de investigación de antecedentes, al proporcionar información muy útil y detallada sobre cómo se ha llevado a cabo una campaña publicitaria. Sería, por tanto, el primer paso que realizar cuando se pretende evaluar las campañas.

De acuerdo con González y Carrero (2008), el esfuerzo publicitario de un anunciante suele ser medido de tres formas distintas, entre las que se encuentran las inserciones y las unidades monetarias.

Las inserciones son las únicas que presentan evidencias. Mediante ellas se puede conocer si ha habido o no actividad publicitaria, pero también tienen serias limitaciones. Con la negociación de los precios de la mayoría de los medios, se pierde toda vinculación entre el presupuesto finalmente invertido y las inserciones realizadas. Además, las inserciones no son equivalentes entre sí cuando se utilizan medios y formatos distintos, por lo que no se pueden sumar y, en consecuencia, se pierde la posibilidad de valorar el esfuerzo en su conjunto.

El volumen de inversión, en cambio, es una unidad de medición del esfuerzo cuyos inconvenientes han sido solventados con éxito por la principal fuente española de tales datos, InfoAdex. Se debe tener la precaución de considerar el IPC cuando se trabaja con varios años, ya que las inversiones deben analizarse atendiendo al nivel de vida.

La medida del esfuerzo publicitario para evaluar las campañas institucionales se ha empleado en España, de manera semejante aunque con metodologías diferentes, en varias ocasiones. En algunos casos se ha evaluado a nivel nacional (Cortés, 2011) con una perspectiva de diez años (1999-2009) y analizando la inversión publicitaria de toda la Administración general del Estado. En otras ocasiones se ha realizado la evaluación del esfuerzo en el ámbito autonómico, como en los casos de Cataluña (Feliu García y Feliu Albaladejo, 2011), Andalucía (Fernández y Feliu García, 2012) y Comunidad Valenciana (Feliu Albaladejo y Feliu García, 2012), con perspectivas también de diez años (1999-2009), empleando el número de inserciones en lugar de las unidades monetarias.

Tras tales estudios hay dos aspectos destacables apuntados por Miguel de Moragas (2005). Por un lado, la principal controversia de la Administración pública como anunciante radica en tratar de emitir campañas institucionales «cuando coinciden o pueden influir en las campañas electorales» (2005: 72). Es más, Feliu Albaladejo (2004) detecta, en su análisis comparativo entre la publicidad institucional y electoral de las municipales en la Comunidad Valenciana, semejanzas que muestran intencionalidad en la utilización de la comunicación institucional «a favor de quien gobierna» (2004: 3). Este aspecto ha tratado de resolverse mediante la regulación de este tipo de comunicación.

Por otro lado, no parece fácil discernir entre «los objetivos educativos de estas campañas y las diversas formas de propaganda» (Moragas, 2005: 73). El autor propone, así, profundizar en el análisis de la naturaleza y la eficacia de las campañas de publicidad llevadas a cabo por las administraciones públicas (estatal, autonómica y local).

Desde este planteamiento, en materia de igualdad de género, también se ha utilizado la inversión como medida del esfuerzo publicitario en acciones de cobertura regional y local (Papí Gálvez y Cambronero Saiz, 2011). Otro estudio se ha centrado en la eficacia de las campañas institucionales de algunos ámbitos sociales, como la igualdad (Papí Gálvez y Orbea Mira, 2011).

Así, el origen de tales investigaciones radica en la consideración de que las campañas institucionales en general, y las de sensibilización en igualdad en particular, deberían programarse y ejecutarse con la máxima atención en cuanto al cumplimiento de los objetivos de comunicación, ya que, además de realizarse con dinero público, tocan temas muy sensibles para la sociedad. Esta reflexión constituye, también, el punto de partida de este estudio.

Por tanto, el artículo describe y evalúa el esfuerzo publicitario, prestando especial atención al realizado por la Administración general del Estado, en campañas institucionales de igualdad de género entre 1999 y 2007. Este periodo es relevante en la promoción de la conciliación y corresponsabilidad por parte de los dos partidos que gobernaron durante estos años en legislaturas distintas (PP y PSOE).

En concreto, el estudio propone:

- Observar el peso de las campañas de igualdad de género atendiendo al conjunto de las campañas institucionales.

- Comparar la trayectoria del esfuerzo publicitario de las campañas de igualdad con el índice teórico y con la del conjunto de campañas.
- Evaluar el esfuerzo publicitario de las campañas de igualdad de la Administración pública a la luz de la aprobación de las leyes y de las elecciones.

2. Metodología

Se realizó un estudio diacrónico de los nueve años que forman el periodo de observación (1999-2007). La fuente utilizada fue InfoAdex, que se encarga del control de la publicidad convencional emitida a través de los grandes medios publicitarios (televisión, radio, cine, medio impreso, exterior e internet).

El análisis del esfuerzo se observó a través de la inversión real estimada (estimación de la inversión con tarifas negociadas) de InfoAdex en InfoXXI (base de datos cuantitativos de InfoAdex). Se aplicó el IPC por año para corregir las inversiones, de acuerdo con el incremento interanual ofrecido por el INE.

Según la propia clasificación de la fuente (InfoAdex), las campañas institucionales quedaban incluidas en la categoría «campañas de interés público» dentro del sector «servicios públicos y privados». No obstante, para observar las campañas institucionales llevadas a cabo por las administraciones públicas, fue necesario filtrar por «grupo de anunciante». Se seleccionaron los ayuntamientos, diputaciones, concejalías y ministerios.

La categoría «campañas de interés público» contenía campañas clasificadas según diferentes «productos» previamente catalogados por InfoAdex, entre los que no se encontraba explícitamente el tema «igualdad de género».

Por tanto, se debieron identificar las campañas de igualdad. Para ello, se atendió a lo que InfoAdex codificaba como «modelo» (modelo directo y compartido), por el cual se consiguió una brevísima descripción del contenido de la campaña. El modelo compartido, además, proporcionaba información sobre otros organismos que habían colaborado en la campaña. En total, para el periodo de observación 1999-2007, se depuraron 10.471 registros de campañas codificadas por InfoAdex para las administraciones públicas anteriormente citadas.

Así, se eliminaron las campañas no relacionadas con la igualdad de género (tales como juventud, discapacidad, jubilación o salud) y las de violencia de género; y se seleccionaron aquellos registros en los que aparecerían las palabras *mujer*, *igualdad*, *conciliación* o similares, recursos relacionados (guarderías, programas, información), asociaciones vinculadas al tema o de los que se pudiera extraer el significado por el lema o el contexto. En caso de duda se buscaba la campaña.

Se seleccionaron un total de 287 registros que constituyeron la categoría «igualdad».

Para los cálculos, se siguió la lógica implícita en el cálculo del *share of spending* para averiguar el esfuerzo inversor de estas campañas institucionales. Se

estimó la cuota del producto «igualdad» sobre su categoría, las «campañas de interés público».

Para comparar el esfuerzo publicitario entre años se tuvieron en cuenta las variaciones interanuales del IPC, de enero a enero, en dos casos: el IPC general nacional y el IPC del grupo «Comunicaciones», según los grupos COICOP (*clasification of individual consumption by purpose*) de consumo por finalidad, que pueden verse en la tabla 1.

TABLA 1. VARIACIONES INTERANUALES DEL IPC GENERAL Y DEL GRUPO «COMUNICACIONES»

IPC general nacional							
1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
2,9 %	3,7%	3,1	3,7	2,3	3,1	4,1	2,4
IPC grupos COICOP: "Comunicaciones"							
1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
-3,5	-2,5	-1	-5	-1,6	-0,4	-1,5	-1,3

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE <www.ine.es/varipc/index.do>.

Como valor de contraste, se elaboró un índice basado en el esfuerzo teórico (esperado) y el real (observado) de inversión, cuyo cálculo se explica a continuación.

La inversión teórica o esperada del año se consideró la mínima inversión que realizar para mantener el esfuerzo. Se trata, así, del presupuesto que se precisa destinar para mantener los objetivos de un año para otro, pero teniendo en cuenta la variación de precios.

Por tanto, se estimó teniendo en cuenta las variaciones interanuales del IPC de la tabla 1, como se muestra en los ejemplos:

La inversión real estimada para el año 1999, según InfoAdex, fue de 268.175.125 €.

Si la variación interanual del IPC Nacional desde enero 1999 a enero 2000 fue de un 2,9%, entonces la inversión real teórica para el año 2000 debía ser de $268.175.125 + (268.175.125 \times 2,9/100) = 275.952.204$ €.

Asimismo, si la variación interanual del IPC Nacional desde enero 2000 a enero 2001 fue de un 3,7%, entonces la inversión real teórica para el año 2001 debía de ser de $275.952.204 + (275.952.204 \times 3,7/100) = 286.162.435$ €.

Y así sucesivamente.

Una vez obtenidas todas las inversiones teóricas, entonces se extrajo la diferencia con la observada de InfoAdex para cada año (observadas menos es-

peradas). El signo de la diferencia mostraba, por tanto, el sentido del esfuerzo, es decir, si se mantiene o aumenta (positivo) o disminuye (negativo).

Finalmente, para tener una idea más acertada de la magnitud se calculó la proporción de la diferencia sobre el presupuesto esperado del año. A modo de ejemplo:

La inversión observada para el año 2000 fue de 283.103.654 €; la inversión teórica para ese mismo año 2000 se estimó en 275.952.204 €. La diferencia entre ambas era de 7.151.450 €. Esta diferencia supuso un incremento del 2,6% sobre la esperada (275.952.204 €).

Por lo que no solo se mantuvo el esfuerzo, sino que se incrementó en un 2,6%.

Este dato forma parte del índice que se elaboró para medir el esfuerzo desde 1999 hasta 2007.

Si el presupuesto real fuera el doble del esperado, este índice tomaría un valor de 100. Si el presupuesto real fuera aun mayor del doble, el índice elaborado tomaría valores superiores a 100.

Se utilizó el programa Excel para realizar todos los cálculos.

3. Resultados

3.1. *Las campañas de igualdad entre las «campañas de interés público»*

De acuerdo con el ranking por inversión observada, los veintitrés diferentes sectores en los que InfoAdex clasifica todas las campañas quedaban agrupados en tres grandes bloques (del 1.º al 7.º; del 7.º al 15.º; del 16.º al 23.º). El sector «servicios públicos y privados» se encontraba en el segundo grupo. En el periodo observado (1999-2007) se mueve entre el séptimo y el noveno lugar.

Dentro del sector «servicios públicos y privados» (tabla 2), las «campañas de interés público» suponían el 50% de la inversión anual, excepto en el año 2000, aunque seguía encabezando el ranking también en dicho año.

Dentro de la categoría «campañas de interés público», las campañas de mayor inversión eran las catalogadas como «información de actuaciones», «tráfico» y «educación/cultura/investigación». No cambiaron ni de puesto ni de orden en los nueve años analizados.

En los seis puestos siguientes seguían estando: «consumo», «limpieza y ecología» y «sanidad». A la cola también: «servicios militares y civiles», «otros» y «deportes» (salvo en 1999 y 2001) y, con bastante variabilidad: «denominación de origen» y «uso de transportes públicos».

Las «campañas de igualdad» presentaban variaciones. En la mayor parte de los años estuvieron entre la sexta posición (2003) y la undécima (2001, 2002 y 2005) aunque en los años 2004 y 2006 cayeron a la posición decimotercera

y decimoquinta respectivamente. La cuota de inversión no supera en ningún año el 4%. De hecho, la media de la cuota de los nueve años observados para las campañas de igualdad es de un 1,9%.

TABLA 2. RANKING SEGÚN CUOTA ANUAL DE INVERSIÓN REAL ESTIMADA DE LA CATEGORÍA SOBRE EL SECTOR «SERVICIOS PÚBLICOS Y PRIVADOS»

%	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
CAMPAÑAS DE INTERÉS PÚBLICO	49,5	38,2	46,6	48,8	48,0	43,9	47,0	51,6	49,5
CORPORACIONES Y ASOCIACIONES	26,7	29,5	24,8	26,5	27,2	27,1	22,3	19,8	20,9
FERIAS Y CONGRESOS	10,1	10,0	10,4	10,6	10,3	11,1	8,9	8,4	8,8
SERVICIOS EMPRESARIALES	10,8	18,6	13,5	8,8	9,8	12,0	14,3	13,3	13,0
INFRAESTRUCTURAS	0,8	0,6	0,7	0,5	0,9	1,0	0,5	0,6	0,4
VARIOS SERVICIOS	2,2	3,2	4,0	4,8	3,7	4,8	7,0	6,3	7,4
PATROCINIOS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,1	0,1	0,1
LINEA SERVICIOS PÚBLICOS Y PRIVADOS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100

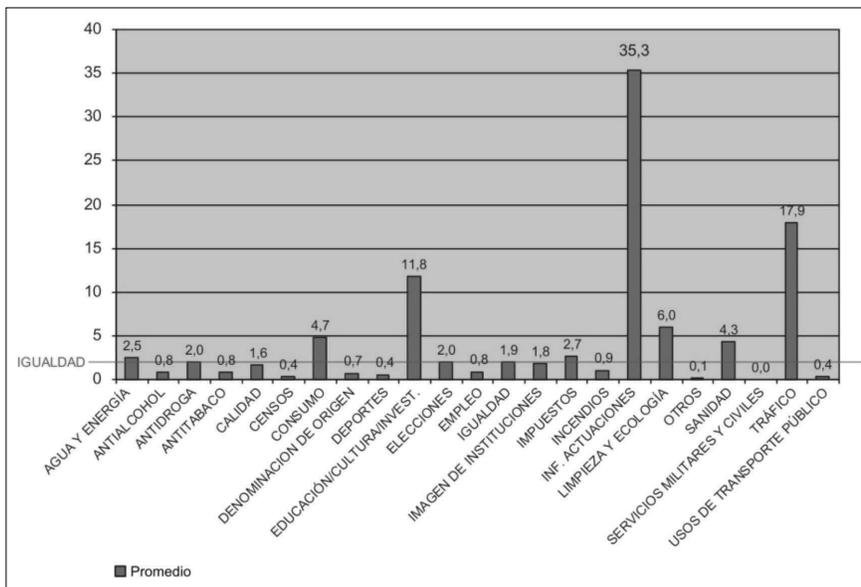
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de InfoXXI, InfoAdex.

En la figura 1 se observan las campañas que estaban por encima de «igualdad» según la media de la cuota de inversión para todo el periodo. Destacan seis grupos: «información de actuaciones», «tráfico» y «educación/cultura/investigación», «consumo», «limpieza y ecología» y «sanidad». Un conjunto de ellas muy próximas a la media de las campañas de igualdad son, en orden descendente: «impuestos», «agua y energía», «elecciones», «antidroga» e «imagen de instituciones». Ninguna de las restantes llega al 1%.

El Instituto de la Mujer era el principal anunciante, ante otras administraciones regionales y locales, de las campañas de igualdad. Tales estaban repartidas en siete tipos de productos según la clasificación de InfoAdex: «deportes», «educación», «empleo», «imagen de instituciones», «información de actuaciones», «sanidad» y «otros». Predominaba uno por encima de todos los demás: el 94% de la inversión de las campañas de igualdad se clasificó como «imagen de instituciones». Es más, de 287 campañas relacionadas con la «igualdad de género», solo catorce tenían una cuota de inversión superior al 1%. De las catorce, solo nueve proporcionaban información relacionada directamente con la igualdad o conciliación-corresponsabilidad.

De las nueve, las de mayor presupuesto, seis en total, pertenecían a anunciantes de ámbito nacional (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales e Instituto de la Mujer) y se concentraban en los años 1999, 2003 y 2007. La campaña de 1999 daría a conocer la ley de conciliación. En 2003 había dos grandes campañas llevadas a cabo los últimos meses por el Instituto de la Mujer. En una de ellas se daban a conocer algunas medidas del IV Plan y la otra era una campaña de sensibilización para que los varones realizaran tareas domésticas. En 2007 el Ministerio de Trabajo apostó por dos campañas más: una para conocer el Plan estratégico y la otra sobre el valor de la igualdad, a propósito de la ley. Solo la campaña del «Día Internacional de la Mujer» mostraba inversión en todos los años.

FIGURA 1. MEDIA DE LA CUOTA ANUAL DE INVERSIÓN REAL ESTIMADA DE «IGUALDAD», DENTRO DE LA CATEGORÍA «CAMPAÑAS DE INTERÉS PÚBLICO» DEL SECTOR «SERVICIOS PÚBLICOS Y PRIVADOS»



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de InfoXXI, InfoAdex. Administración pública.

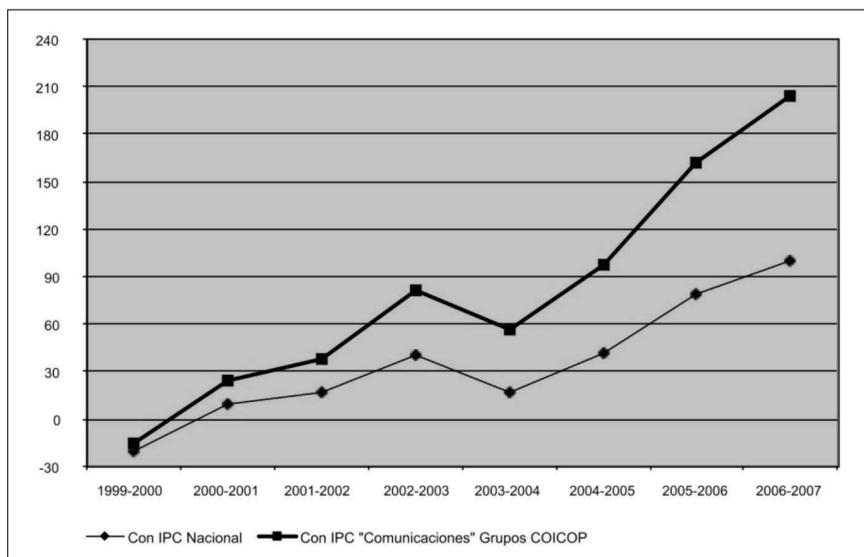
3.2. El esfuerzo según tipo de campañas con especial atención en las de igualdad de género

El sector mostraba crecimiento en inversión, más acentuado a partir de 2004, según el índice de esfuerzo calculado. Este crecimiento es aún mayor en la categoría «campañas de interés público» (figura 2). La mayor parte de esta inversión se debe al sector público (>74% en todos los años).

La inversión en campañas de «igualdad de género», en cambio, se concentraba en 2003 con dos repuntes en 1999 y 2007 (figura 3). El número de campañas por año (1999-2007) mostraba algunas variaciones pero no se corresponden a la trayectoria de la inversión. Es decir, el mínimo estuvo en 1999 con cuarenta y tres campañas y el máximo en 2007 con ochenta y dos. En cambio, la cuota de inversión era mayor en 1999 que en 2000. En el año 2003 se realizaron setenta y ocho campañas.

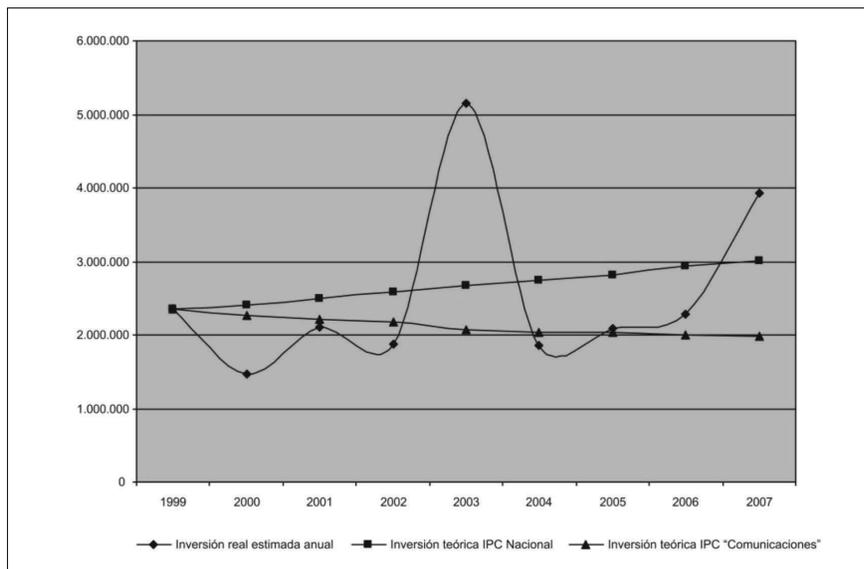
Además, la curva de la inversión extraída de InfoAdex tenía un comportamiento diferente al índice construido. Quedaba por debajo del índice en todos los años salvo en los tres mencionados (figura 3). En el año 2003, la inversión real llegó a duplicar la curva del esfuerzo.

FIGURA 2. EVOLUCIÓN DEL ÍNDICE DE ESFUERZO DE LA CATEGORÍA «CAMPAÑAS DE INTERÉS PÚBLICO»



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de InfoXXI, InfoAdex.

FIGURA 3. EVOLUCIÓN DEL ÍNDICE DE ESFUERZO DEL PRODUCTO «IGUALDAD»



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de InfoXXI, InfoAdex. Administración pública. Categoría «campanas de interés público», sector «servicios públicos y privados».

3.3. Evaluación de las campañas de igualdad de género

Como muestra la tabla 3 (última columna), la distribución de la inversión por años de las campañas de igualdad de los ministerios fue más elevada en torno a la aprobación de las leyes 39/1999 y 3/2007 y el cambio de legislatura.

Estas diferencias también se apreciaron al observar la inversión de las campañas de igualdad para el total de las administraciones públicas (penúltima columna «distrib. inver. camp. igualdad») y no exclusivamente para los ministerios.

La cuota extraída, esta vez, sobre el total de cada año, mostraba aún diferencias, aunque más sutiles (columna «cuota campaña de igualdad»). En cambio, para el conjunto de la publicidad institucional tales diferencias desaparecían (columna «inversión est. publicidad institucional»).

TABLA 3. DISTRIBUCIÓN DE LA INVERSIÓN REAL ESTIMADA POR AÑOS ATENIENDO A LAS LEYES Y LEGISLATURAS

Años		Legislaturas	Presidentes	Inver. est. Campañas de Interés Público (%)	Inversión est. Publicidad Institucional *	Cuota Camp. Igualdad **	Distrib. inver. Camp. Igualdad***	Cuota Camp. Igualdad Sólo Minst.****
1999	Ley 39/1999	6ª (1996-2000)	Jose María Aznar López (1996-2004)	49,5	78,7	2,2	10,2	58,5
2000		7ª (2000-2004)		38,2	74,0	1,8	6,4	20,3
2001				46,6	78,5	1,9	9,1	3,9
2002				48,8	78,8	1,6	8,1	4,1
2003				48,0	78,8	3,9	22,3	62,1
2004			43,9	76,7	1,6	8,0	7,3	
2005		8ª (2004-2008)	José Luis Rodríguez Zapatero (2004-2011)	47,0	79,2	1,4	9,1	3,0
2006				51,6	79,1	1,2	9,9	5,5
2007	Ley 3/2007			49,5	79,3	1,9	17,2	32,4

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de InfoXXI, InfoAdex.¹

4. Discusión y conclusiones

Este estudio introduce, como fortaleza destacable, un valor de contraste basado en el presupuesto necesario para considerar que se ha llevado a cabo una estrategia de mantenimiento del esfuerzo publicitario anual. Se trata de un índice que marca una pauta en las campañas de igualdad.

1. Nota: * % inversión real estimada de las campañas de interés público cuyo anunciante es cualquier administración pública. ** % inversión real estimada anual de las campañas de igualdad sobre la inversión en campañas de interés público de todas las administraciones públicas. *** % inversión real estimada de las campañas de igualdad sobre el total de inversión realizada en todo el periodo (1999-2007). **** porcentaje extraído sobre el total de administraciones públicas.

En contrapartida, se destaca una limitación por las particularidades de la fuente InfoAdex. Se trata de la compleja identificación de las campañas de igualdad de oportunidades. Es decir, no existe una categoría específica «igualdad» en InfoAdex. No obstante, tras revisar los registros, se puede decir que se debe fundamentalmente a que la mayor parte de este tipo de campañas son informativas y con escasa inversión; evidencia que respalda la falta de interés por llevar a cabo una estrategia en beneficio de la eficacia. De hecho, esta observación contrasta con el volumen de inversión que muestra el conjunto de las «campañas de interés público», para las que se advierte un esfuerzo creciente y prácticamente constante en todo el periodo.

Los resultados muestran, así, y como respuesta al primer objetivo, que las campañas de igualdad se ubican en la cola de la inversión, aunque en posiciones intermedias. La mayor parte de ellas son clasificadas por InfoAdex como campañas de información de actuaciones o campañas de imagen de instituciones; categorización que podría estar respondiendo a la segunda de las controversias apuntadas por Moragas (2005), es decir, que muchas de las campañas institucionales tienen una finalidad propagandística.

En cuanto al segundo objetivo, se observa que durante el periodo analizado existe mayor variabilidad en el esfuerzo dedicado a las campañas de igualdad, tomadas en conjunto, que no responde ni a la trayectoria de la categoría «campañas de interés público» ni a la del índice elaborado. La trayectoria ideal del esfuerzo publicitario atendería a una curva parecida a la de las «campañas de interés público», dada la naturaleza del problema que subyace en la «igualdad de género». Es decir, como otras desigualdades, la del género es estructural. El fomento de la corresponsabilidad precisa medidas a corto, medio y largo plazo en varios ámbitos de la sociedad, entre las que se encuentran las acciones de sensibilización dado el componente simbólico o cultural del género. Por ello, se espera que la comunicación con verdadera intención de concienciación mantenga en términos generales su inversión en el tiempo. Sin embargo, la inversión de las campañas de igualdad en el periodo observado muestra tres picos bien diferenciados, que contrastan con la progresión prácticamente constante de las otras dos curvas.

Así, atendiendo al tercer objetivo y como resultado más destacado, este estudio desvela que los tres picos en la inversión coinciden, en primer lugar, con la promulgación de la ley de conciliación en 1999; en segundo lugar, los últimos meses de 2003, con el periodo previo a las elecciones generales de 2004 (que supone la mayor cuota asignada a «igualdad» en los nueve años observados) y, por último, con la promulgación de la ley de igualdad, en 2007.

En el primer y último año se invierte en tres campañas informativas. El gran volumen de 2003 es causado por otras dos: una pretende concienciar pero la otra informa sobre algunas medidas contempladas en el IV Plan. Contrasta, sobre todo, la falta de inversión por parte de estas administraciones en el resto del periodo, salvo cuando se trata del Día Internacional de la Mujer. Es más, tras cada pico existe una gran depresión, con lenta recuperación posterior.

En consecuencia, este comportamiento irregular permite suponer que el esfuerzo se dosifica más por intereses ajenos a los objetivos sociales y a los

criterios técnicos; pues el problema que origina la acción publicitaria tiene una presencia constante en la sociedad.

La sensibilización en corresponsabilidad requeriría, a nuestro juicio, una inversión mantenida hasta mejorar los datos sociales. Desde luego no parece conveniente una distribución «estacional» como si se tratase de concienciar sobre la lucha contra incendios forestales, ni una inversión como la mostrada en este estudio. De hecho, el predominio de campañas de carácter informativo sobre las políticas y leyes aprobadas muestra la infrautilización de este tipo de acciones como recurso educativo y como parte de las políticas de igualdad, pues educar en valores de igualdad y diferencia precisa acciones bien concebidas y planificadas desde la capacidad persuasiva de la publicidad.

La finalidad de la acción o campaña debería centrarse en lo que esta puede hacer por el objetivo social o político, y no convertirse en el propio objetivo social o, incluso, como pudiera ser el caso, político. Pues si bien la concentración de la inversión en el año 2003 podría deberse a que los procesos de trabajo quedan condicionados por una toma de decisiones enmarcadas en proyectos de cuatro años; a la luz de las evidencias en otros estudios (i. e. Feliu Albaladejo, 2004), también se puede estar produciendo la primera controversia que exponía Moragas (2005), es decir, que la comunicación institucional es utilizada, directa o indirectamente, con fines electorales.

Como propuestas de investigación, este estudio podría compararse con el análisis de las campañas institucionales desde 2007 hasta 2014 para conocer qué ha ocurrido tras la aplicación de la Ley 29/2005 y el efecto de la crisis en estas. En esta línea, parece preciso estudiar los informes y planes que se están elaborando desde el año 2006 por la Comisión de Publicidad y Comunicación Institucional, la función que tienen, los efectos y, desde luego, la valoración del papel de la propia Comisión de Publicidad y Comunicación Institucional.

Las campañas de sensibilización, como una herramienta más del marketing social, pueden y deben contribuir a mejorar la situación siempre que se planifiquen siguiendo criterios rigurosos y claros de eficacia. Para ello, debe aplicarse el enfoque de la evaluación de la eficacia de un programa de comunicación, pero tanto de los resultados como, en la medida de lo posible, del impacto. En este sentido, y según la propuesta de Coffman (2002, 2003), sería imprescindible utilizar datos sobre el cambio de actitudes y de conductas, por lo que quedaría excluida, así, la posibilidad de una evaluación «de mínimos», es decir, de los efectos cognitivos de la publicidad, como el recuerdo. Se hace necesaria, por tanto, más investigación sobre la manera de conseguir este tipo de efectos mediante campañas institucionales.

Finalmente, uno de los problemas a la hora de evaluar la eficacia de este tipo de campañas suele estar en que, como afirman Kotler y Roberto: «muchas campañas de cambio social describen sus objetivos exclusivamente en términos cualitativos, sin convertir en operativos a tales efectos, de modo que sean medibles y referenciables» (1992: 427). Por ello, y como propuesta para trabajos futuros, también sería conveniente profundizar en los procesos de trabajo de la Administración pública para averiguar los aspectos que influyen tanto en estos como en la toma de decisiones, y valorar, así, posi-

bles cambios que mejoren considerablemente la visión estratégica de estas campañas.

La sensibilización en corresponsabilidad y, con ella, la comunicación institucional emerge como un objetivo estratégico en los planes de igualdad para visibilizar parte de esta realidad y proponer modelos más igualitarios. Las instituciones públicas deben ocuparse, por tanto, de lograr este objetivo, ya que los gobiernos han adquirido dicho compromiso en el ámbito internacional.

5. Agradecimientos

El estudio está parcialmente subvencionado por el proyecto del Plan I+D+i «Indicadores sociales en comunicación para la igualdad de género: herramientas para la evaluación de las políticas de conciliación» del Instituto de la Mujer (2006-2009).

6. Bibliografía

- CIS (2008). *Políticas de conciliación (opinión) y reparto de tareas domésticas*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS). Núm. 2766.
- CIS (2014). *Barómetro de marzo*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS). Núm. 3017.
- COFFMAN, J. (2002). *Public Communication Campaign Evaluation: An Environmental Scan of Challenges, Criticisms, Practice, and Opportunities*. Cambridge, MA: Harvard Family Research Project.
- COFFMAN, J. (2003). *Lessons in Evaluating Communication Campaigns: Five Case Studies*. Cambridge, MA: Harvard Family Research Project.
- CORTÉS, A. (2011). «La publicidad institucional en España. Una década en perspectiva» [artículo en línea]. *Razón y Palabra*. Núm. 75. [Fecha de consulta: 18/10/2014]. <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199518706053>>
- FELIU ALBALADEJO, A. (2004). «Publicidad institucional y publicidad electoral». En: N. Mínguez Arranz; N. Villagra García (eds.). *La comunicación: nuevos discursos y perspectivas*. Madrid: Edipo. Pág. 509-516.
- FELIU ALBALADEJO, A.; FELIU GARCÍA, E. (2012). «Publicidad institucional en la Comunidad Valenciana: la Generalitat como anunciante» [artículo en línea]. En: P. Peña Jiménez; M. Pacheco Rueda; E. Martínez Pastor (eds.). *Comunicación institucional y política*. Madrid: Fragua. [Fecha de consulta: 20/10/2014]. <<http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/24041/1/FELIU%2c%20A.%20-%20FELIU%2c%20E.%20%20-%20Publicidad%20Institucional%20en%20la%20Comunidad%20Valenciana.pdf>>
- FELIU GARCÍA, E.; FELIU ALBALADEJO, A. (2011). «La publicitat institucional a Catalunya» [artículo en línea]. *Comunicació: Revista de recerca i de anàlisi*. Vol. 28, núm. 2, pág. 47-67. [Fecha de consulta: 20/10/2014]. <<http://publicacions.iec.cat/repository/pdf/00000176%5C00000052.pdf>>

- FERNÁNDEZ, M. D.; FELIU GARCÍA, E. (2012). «La publicidad institucional en la Junta de Andalucía» [artículo en línea]. *Pensar la Publicidad. Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias*. Vol. 6, núm. 1, pág. 115-138. [Fecha de consulta: 20/10/2014]. DOI: http://dx.doi.org/10.5209/rev_PEPU.2012.v6.n1.38659 <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/23295/1/La_publicidad_institucional_en_la_Junta_de_Andalucia.pdf>
- GONZÁLEZ, M. A.; CARRERO, E. (2008). *Manual de planificación de medios*. Madrid: ESIC.
- INSTITUTO DE LA MUJER (2005). *Estudio comparativo de los planes de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres autonómicos y nacionales*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE) (2009a). *Mujeres y hombres en España 2009*. Madrid: Instituto Nacional de Estadística.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE) (2009b). *Encuesta de Población Activa, 1.er trimestre de 2009*. Madrid: Instituto Nacional de Estadística.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE) (2014). *Encuesta de Población Activa, 3.er trimestre de 2014*. Madrid: Instituto Nacional de Estadística.
- KOTLER, PH.; LEE, N. (2007). *Marketing en el sector público. Todas las claves para su mejora*. Madrid: Pearson.
- MORAGAS I SPÀ, M. DE (2005). «Publicidad institucional: comunicación y civismo» [artículo en línea]. *Barcelona Metrópolis Mediterránea*. Núm. 6, pág. 72-77. [Fecha de consulta: 02/10/2014]. <http://www.bcn.cat/publicacions/b_mm/ebmm_civisme/072-077.pdf>
- PAISLEY, W. (2001). «Public Communications campaigns: The American Experience». En: R. E. Rice; C. K. Atkin (eds.). *Public Communication Campaigns*. California: Sage Publications. Pág. 3-21. DOI: <http://dx.doi.org/10.4135/9781452233260.n1>
- PAPÍ-GÁLVEZ, N. (2008). *El género entre bastidores. El caso de las periodistas de la Comunidad Valenciana*. Alicante: Universidad de Alicante.
- PAPÍ-GÁLVEZ, N.; CAMBRONERO-SALZ, B. (2011). «Acciones públicas de sensibilización de género. El esfuerzo de la administración regional y local en comunicación publicitaria (1999-2007)». *Pensar la publicidad*. Vol. 5, núm. 2, pág. 181-203. DOI: http://dx.doi.org/10.5209/rev_PEPU.2011.v5.n2.37869.
- PAPÍ-GÁLVEZ, N.; ORBEA-MIRA, J. (2011). «La eficacia publicitaria de las campañas sobre la igualdad de género: análisis de la codificación y del plan de medios». *Zer. Revista de estudios de comunicación*. Vol. 16, núm. 30, pág. 247-266. [Fecha de consulta: 02/10/2014]. <http://www.ehu.es/zer/es/hemeroteca/articulo/la-eficacia-publicitaria-de-las-campanas-sobre-la-igualdad-de-genero-analisis-de-la-codificacion-y-del-plan-de-medios/458>
- SÁNCHEZ FRANCO, M. J. Y OTROS (1999). *Eficacia publicitaria*. Madrid: McGraw-Hill.
- VALENTE, T. W. (2001). «Evaluating Communications Campaigns». En: R. E. Rice; C. K. Atkin (eds.). *Public Communication Campaigns*. California: Sage Publications. Pág. 105-124.

La canciller de la austeridad: la construcción de la imagen de Angela Merkel en *La Vanguardia*

Miriam Suárez Romero
Universidad de Sevilla
mirsuarom@gmail.com

Lorena R. Romero Domínguez
Universidad de Sevilla
lorenaromero@us.es

Cita recomendada: Suárez Romero M.; Romero Domínguez, L.R. (2015). “La canciller de la austeridad: la construcción de la imagen de Angela Merkel en *La Vanguardia*”. *Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura*, 52, págs. 63-79. DOI: <http://dx.doi.org/10.7238/a.v0i52.2511>

Resumen

La percepción de Angela Merkel por parte de la ciudadanía española ha experimentado un vuelco cualitativo en los últimos años, incrementándose las valoraciones de carácter negativo conforme nos acercamos al presente. Esta tendencia obedece a un creciente protagonismo de la canciller alemana en nuestra agenda política, fruto del papel de liderazgo que ejerce en la Unión Europea. Partiendo de estos hechos, el presente artículo analiza el papel del periódico *La Vanguardia* en la construcción mediática de esta líder *de facto*. Mediante el análisis de los textos de opinión publicados en el periodo circundante a las tres últimas elecciones federales alemanas (celebradas en 2005, 2009 y 2013), comprobamos la influencia del medio en la formación de las percepciones sostenidas por los ciudadanos, vinculándolas con los resultados más destacados de los estudios sociológicos y las encuestas que a ella se refieren. Mediante el análisis de los aspectos formales y de contenido de dichas piezas, y tomando siempre en consideración los medios de comunicación como agentes fundamentales en el proceso de formación de juicios y valoraciones políticas, se analiza la evolución de una corriente de opinión cada vez más desfavorable hacia la ya bautizada por los medios como «la fría dueña de Europa».

Palabras claves: opinión pública, Angela Merkel, medios de comunicación, *La Vanguardia*.

Abstract. *The austerity Chancellor: Angela Merkel's image construction in La Vanguardia*

The Spanish perception of German Chancellor Angela Merkel has undergone a qualitative change. Negative evaluations have increased as we approach the present, due to her increasing role in the national sphere because of her leadership in the European Union. Taking these facts as a starting point, this article notes the influence of a major national newspaper (*La Vanguardia*) in the media construction of this *de facto* leader. Linking with sociological surveys, we check the media influence in the formation of perceptions through the analysis of the opinion pieces published during the last three German federal elections, in 2005, 2009 and 2013. The formal, stylistic and content aspects are taken into account in the analysis of the opinion pieces, always taking mass media as key players in the formation of judgments. In this sense, we analyze the evolution of an increasingly unfavorable tendency toward a political figure dubbed by media as “the cold owner of Europe”.

Keywords: public opinion, Angela Merkel, mass media, *La Vanguardia*.

1. Introducción

La manera como observamos los acontecimientos responde a una realidad conformada por los periodistas y por las interacciones sociales de la vida diaria en nuestro contexto cultural. Procesamos toda la información que nos llega en función de nuestros mapas mentales, resultado de interacciones procedentes en gran parte de los medios que solemos utilizar. Esto se intensifica en el debate social de las cuestiones políticas. Los medios ya no solo deciden *qué* y *quién* ocupa los debates de actualidad, sino también *cómo*, delimitando —conforme a la teoría del *framing* formulada por Entman en los años noventa— los marcos interpretativos con los que encuadrar a los protagonistas y resaltando un determinado enfoque de la realidad.

En este caso concreto, nuestro estudio se centra en cómo se ha configurado la imagen de Angela Merkel en un periódico de referencia como es *La Vanguardia*, teniendo en cuenta los cambios en la valoración de la canciller en los distintos sondeos sociológicos. Por ejemplo, los informes de resultados de Metroscoopia muestran que la puntuación otorgada por los españoles a Angela Merkel pasa de un 6 en 2010 a un 3,9 en 2012.

Teniendo en cuenta la importancia de los medios en la formación de corrientes de opinión, son importantes los estudios que esclarezcan qué papel han tenido en este tipo de procesos. El debate social de las cuestiones políticas sigue proviniendo de los medios, pues discutimos los temas que nos vienen prediseñados y preseleccionados como importantes por la agenda temática de estos.

2. Marco teórico

Nuestro corpus teórico se sustenta sobre tres disciplinas que mantienen una estrecha relación en nuestra investigación: opinión pública, marketing político y propaganda.

Los factores de modelación de la opinión pública han sido ampliamente estudiados desde hace décadas. Partimos de un concepto complejo desde sus inicios, con tantas vertientes como campos de aplicación tiene. El de los medios de comunicación, apunta Monzón (2006), ha experimentado un aumento en su producción conforme los medios han ido adquiriendo importancia en la sociedad, con una preocupación creciente por el estudio de sus efectos.

Con la concepción primaria de medios omnipotentes de influencia directa y eficaz se concentraron los estudios en demostrar la generación de respuestas uniformes mediante teorías como la de la aguja hipodérmica o la bala mágica, percepciones que autores como Lozano Rendón (2007: 22) enraízan en el auge de las concepciones mecanicistas del conductismo. Ya en la década de los cuarenta comienzan a proliferar los estudios sobre la teoría de los efectos limitados, como el paradigma dominante de P. F. Lazarsfeld. Se toma ahora el modelo funcionalista que, en palabras de García Jiménez (2007: 83), «concibe

que la sociedad está compuesta por individuos libres, racionales y autónomos y que esa sociedad es en realidad un mercado libre de ideas o mensajes».

Hasta los años sesenta se desarrollarán, manteniendo el funcionalismo, teorías críticas que revisan los estudios anteriores. López-Escobar y Llamas (1996) explican cómo en 1972, cuando McCombs y Shaw formularon por primera vez la teoría de la *agenda setting*, estaban introduciendo una modificación sustancial: en contra de lo señalado por las teorías de los efectos mínimos de la etapa anterior, confirmaban que los medios hacían de puentes entre el mundo exterior y nuestras imágenes mentales.

Noelle-Neumann (2011) introduce otra aportación fundamental a las indagaciones sobre la opinión pública cuando desarrolla la teoría de la espiral del silencio, basada en la comprobación de que el miedo a sufrir desaprobación causa que los posicionamientos contrarios a los asumidos como mayoritarios se silencien, por lo que el comportamiento general de la sociedad está influido por lo que se cree que es el clima de opinión dominante. La función de articulación por la que los medios aportan ideas y argumentos a los partidarios de una determinada opinión ha sido ampliamente estudiada en el ámbito de la comunicación política.

Los medios de comunicación nos informan a través de sus periodistas. El ciudadano acude a *su* periódico, donde encuentra información con la orientación que quiere escuchar de la mano de un líder de opinión. Esto los convierte en una útil plataforma de marketing político, donde crear imágenes de líderes a conveniencia. La labor de esquematización característica de la mercadotecnia se traslada a los medios y, como apunta Trejo Delarbre (2000: 18), «más que proyectos se discuten *slogans*, o perfiles personales».

Los estudios sobre la personalización del candidato en los medios se han basado tradicionalmente en investigaciones sobre los criterios de selección informativa. Zamora Medina (2009: 46) cita a Karnoven para caracterizar el fenómeno, señalando que «dentro de los contenidos mediáticos se observa la presencia cada vez más clara de la lógica en torno a la persona por encima de la lógica de la institución». *La persona por encima de la institución* es Angela Merkel por encima de la Unión Europea, la Comisión o el Parlamento. Una lógica que se completa con *lo personal por encima de lo profesional*. Esto hace que el carácter del líder y su simpatía, por ejemplo, estén por encima de su gestión.

Los trabajos sobre opinión pública y marketing político se encuentran con una tercera disciplina cuando los argumentos recomendados para defender *nuestros* posicionamientos están, como apunta Walter Lippmann (2003), polarizados en torno a la maldad o bondad del personaje o de la situación en cuestión, creándose una dicotomía que nos remite a labores propias de la propaganda en su sentido moderno. Alejándonos de las reminiscencias negativas del término en los conflictos bélicos, autores como Bernays (2005) dan una definición generalista del concepto asociado a la difusión de ideas a gran escala.

Otros autores, como Martín Salgado (2003), diferencian en sus investigaciones entre propaganda y persuasión, entendida esta última como el proceso de influencia en las creencias de una persona mediante un mensaje ante el que el auditorio mantiene su libertad de opinión. De hecho, Huici Móde-

nes (2006: 43) opina que si en vez de propaganda la llamásemos «comunicación política», no generaría el mismo tipo de juicios. La publicidad política es, por tanto, lo que hasta la Segunda Guerra Mundial llamábamos propaganda, la forma de pago de la información unidireccional, en palabras de Maarek (2009).

La opinión pública, la propaganda y el marketing político conforman nuestro sustento teórico. Es aquí donde radica el sentido de este trabajo: aunque hay estudios sobre construcción de líderes, influencia en los receptores, representación de la mujer en los medios o análisis aplicados de propaganda, no existen investigaciones que combinen estas disciplinas en un caso concreto como Angela Merkel. Hay una considerable producción científica sobre su biografía; publicaciones que analizan su actuación política, como el realizado por Dempsey (2013) sobre política exterior y de seguridad; otras que analizan el rol de liderazgo en la Unión Europea, como los publicados por Gimson (2013) y Janning (2014) y, sobre todo, relativos a la economía y la crisis, tanto en publicaciones nacionales como internacionales.

Ahora tratamos de ir más allá y analizar factores que nos permitan indagar qué responsabilidad ha tenido la prensa en la configuración de la imagen que la población tiene de la canciller alemana, teniendo en cuenta siempre el papel fundamental de los medios en el proceso de formación de la opinión pública.

3. Diseño metodológico

3.1. *Objetivos e hipótesis*

La investigación parte de los siguientes objetivos:

- Analizar los textos de opinión publicados sobre Angela Merkel en *La Vanguardia* en las semanas previa y posterior a las tres últimas elecciones federales alemanas (2005, 2009 y 2013).
- Determinar, mediante el análisis de contenido de estas unidades, el posicionamiento de *La Vanguardia* respecto a Angela Merkel.
- Comparar la imagen transmitida de la canciller con los datos sociológicos donde se analiza la opinión de los españoles.

Teniendo en cuenta estos objetivos, formulamos las hipótesis:

- H1. *La Vanguardia* se ha posicionado de forma negativa sobre Angela Merkel en sus textos de opinión.
- H2. La mayor parte de las valoraciones de la canciller se basan en aspectos económicos presentados con una connotación negativa.
- H3. La progresión cuantitativa y cualitativa de la cobertura mediática de Angela Merkel en el diario tiene un paralelismo en los posiciona-

mientos de la población española reflejados en las encuestas sociológicas.

3.2. *Delimitación del corpus de estudio*

La selección de los tipos de textos que conforman el corpus se ha realizado atendiendo a la idoneidad para los objetivos que acabamos de formular. La persuasión no agresiva se realiza en la prensa mediante los textos de opinión, donde se forja la adhesión al discurso del medio. El lector ve su posicionamiento respaldado por un líder de opinión que le otorga fundamento a sus argumentos. Por ello se selecciona para el análisis los editoriales, columnas, artículos de opinión, tribunas, cartas del director, críticas y análisis.

En cuanto a la acotación temporal, tomamos las semanas previa y posterior a las tres últimas elecciones federales alemanas en *La Vanguardia*.¹ La delimitación responde a la constatación de que los periodos electorales son los paréntesis temporales de más efectividad de los recursos persuasivos, además de ser los de mayor producción de textos sobre el país germano. Los medios muestran abiertamente sus posicionamientos y las valoraciones de los candidatos. Una orientación ideológica que reduce su eficacia, frecuencia e intensidad el resto del año, de ahí la conveniencia de tomar como referencia estos días clave en lugar de, por ejemplo, acontecimientos destacados en la agenda europea.

Con estas indicaciones, se toman en consideración las piezas del 11 al 25 de septiembre de 2005, del 20 de septiembre al 4 de octubre de 2009, y del 15 al 29 de septiembre de 2013. Atendiendo a estos parámetros, se analizan 43 textos de opinión en los que aparece Angela Merkel, publicados en cuarenta y cinco días en *La Vanguardia*.

3.3. *El análisis de contenido*

La técnica seleccionada para la presente investigación es el análisis de contenido. Coincidimos con la valoración que hace Bardin (2002: 21) de esta técnica: «Recurrir a estos instrumentos de investigación laboriosa de documentos es situarse en las filas de quienes, de Durkheim a Bordieu, pasando por Bachelard, quieren decir no a la “ilusión de transparencia” de los hechos sociales, rechazando o intentando alejar los peligros de la comprensión espontánea».

R. Mayntz, K. Holm y P. Hübner (1993) lo definen como una técnica de investigación que identifica y describe de manera objetiva y sistemática las

1 La presente investigación es parte de un estudio mayor en el que se ponen en relación los textos de opinión publicados sobre Angela Merkel en *El País*, *El Mundo* y *La Vanguardia*, los tres diarios de información general con más lectores al día según los datos del Estudio General de Medios (EGM) de los años analizados.

propiedades lingüísticas para obtener conclusiones sobre las propiedades no-lingüísticas de los grupos sociales. Krippendorff (1990) critica su caracterización en las definiciones clásicas como un método de investigación del significado simbólico de los mensajes pues, para él, toda buena definición debería evitar dos connotaciones: que los mensajes tienen un único significado que se despliega y que no es necesario que haya coincidencia en los significados.

Las hipótesis planteadas serán por tanto evaluadas mediante la aplicación de la siguiente ficha de análisis. En ella se recogen los ítems tipificados para la investigación. Los seis primeros son de carácter formal e informativo. A partir de los conceptos económicos, introducimos una categorización en positivo, negativo o neutro.

TABLA 1. FICHA DE ANÁLISIS

Ficha de análisis para el estudio de la imagen de Angela Merkel en La Vanguardia			
1. Nombre del codificador y fecha de codificación:			
2. Titular:			
3. Autor:			
4. Tipo de texto: Editorial/Columna/Artículo/Tribuna/Carta del director/Crítica/Análisis			
5. Aspectos formales Fecha de publicación (Día/mes/año): Ubicación: Par/Impar Extensión: - 1/2página/1/2página/+1/2página/1 página/+1 página			
6. Tema general: Económico: No económico (Política nacional/ Política internacional/Asuntos culturales/ Asuntos sociales/ Otros): Económicos + no económicos:			
7. Conceptos económicos: Euro Crisis económica Reformas económicas Política fiscal Equilibrio presupuestario Deuda pública Reducción de la deuda pública Reforma del mercado de trabajo Creación de empleo Desempleo Reducción del déficit Crecimiento económico Recortes Rescate	V. Positiva	V. Negativa	V. Neutra

Ficha de análisis para el estudio de la imagen de Angela Merkel en La Vanguardia			
8. Instituciones reflejadas: Angela Merkel Gobierno de Alemania Gobierno de España UE/ Estados miembros Banco Central Europeo Fondo Monetario Internacional Otros agentes económicos Otros agentes sociales	V. Positiva	V. Negativa	V. Neutra

Fuente: Elaboración propia.

4. Resultados

A continuación procedemos a comentar los datos extraídos de la aplicación de la ficha a las cuarenta y tres piezas de opinión que conforman el corpus, repartidas como sigue: quince en 2005, doce en 2009 y dieciséis en 2013.

4.1. Titulares

Los titulares son fiel reflejo de los distintos contextos de cada año. En 2005, y siendo Merkel una desconocida para los españoles, la idea central que transmiten resalta una inestabilidad de gobierno preocupante. Bloqueo, incógnita, equilibrista, lentitud... Si en el periodo anterior a la cita electoral se hablaba de incógnita y peligro (es decir, de incertidumbre), los titulares posteriores a los comicios hablan de parálisis. Por otro lado, en ninguno de ellos aparece el nombre de Angela Merkel –tampoco de sus oponentes–, y son en general cortos y concisos. Alemania atraviesa una dura situación económica, con cifras de paro que no se veían desde la Segunda Guerra Mundial, y la coyuntura se refleja en los términos utilizados.

TABLA 2. TITULARES. *LA VANGUARDIA*

2005	2009	2013
El peligro de una gran coalición	Primeras damas	Luchando
La incógnita alemana	Un ejemplo no recomendable	La estrategia de la peineta
Del hábito democrático	Lehman Sisters	El ensayo bávaro
El equilibrista	La encrucijada alemana	Autorízate
Europa y la fatiga alemana	Intereses	No es «Merkiavelo»
Cinco incógnitas	¿Fin del unilateralismo?	A por un tercer mandato
Retos de Alemania	El merecido triunfo de Merkel	A la espera de un giro
Bloqueo alemán	Liderazgo reforzado	Cameron confía en Angela
Alemania no tiene líder	Los dinosaurios	Italia espera una menor rigidez
El malhumor	La izquierda en retroceso	Pragmatismo alemán en Moscú
Lentitud elefantina en Alemania	Europa tiene a Merkel	Una canciller para la historia
Reformar sin cambiar	Lo más difícil es crear empleo	Victoria aplastante de Merkel
Los rumbos de la política alemana		Ahora, Europa
La parálisis alemana		Victoria personal de Merkel
La edad de oro, en declive		El miedo y la política
		Las dudas del ciudadano

Fuente: Elaboración propia.

En 2009 y 2013, sin embargo, cambia el tono de los titulares, y se comienza a mostrar un reconocimiento: «El merecido triunfo de Merkel», «Liderazgo reforzado», «Europa tiene a Merkel» o «A por un tercer mandato», son algunos ejemplos. Leyendo los titulares solo podemos deducir un apoyo generalizado.

4.2. Géneros

Adentrándonos en los aspectos formales, encontramos una distribución irregular de tipos de textos según el año examinado.

TABLA 3. DATOS Y RESULTADOS GÉNEROS PERIODÍSTICOS. *LA VANGUARDIA*

	2005		2009		2013		Total <i>El Mundo</i>	
Editorial	3	20%	2	16,67%	2	12,5%	7	16,28%
Columna	6	40%	2	16,67%	5	31,25%	13	30,23%
Artículo de opinión	6	40%	2	16,67%	7	43,75%	15	34,88%
Tribuna			1	8,33%			1	2,32%
Carta del director			3	25%	2	12,5%	5	11,63%
Crítica			1	8,33%			1	2,32%
Análisis			1	8,33%			1	2,32%

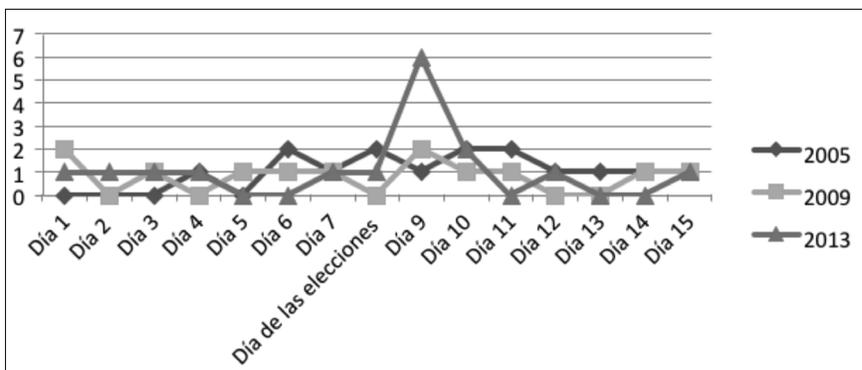
Fuente: Elaboración propia.

En términos totales, podríamos decir que la cobertura de *La Vanguardia* es extensa y personalista, habida cuenta de que los textos más comunes son artículos de opinión y columnas, con diferencia. Destacan, por un lado, el más extenso y profundo y, por otro, el más corto y personalizado.

4.3. Fecha

En cuanto a la fecha de aparición, la distribución es homogénea en los dos primeros comicios: están muy repartidas en el rango acotado y no hay ningún día que haya más de dos textos. Para ver la correspondencia que existe entre los tres periodos de estudio, y debido a que las elecciones se celebran en fechas distintas, adjuntamos un gráfico con días generales del 1 al 15:

FIGURA 1. DÍAS DE PUBLICACIÓN.



Fuente: Elaboración propia.

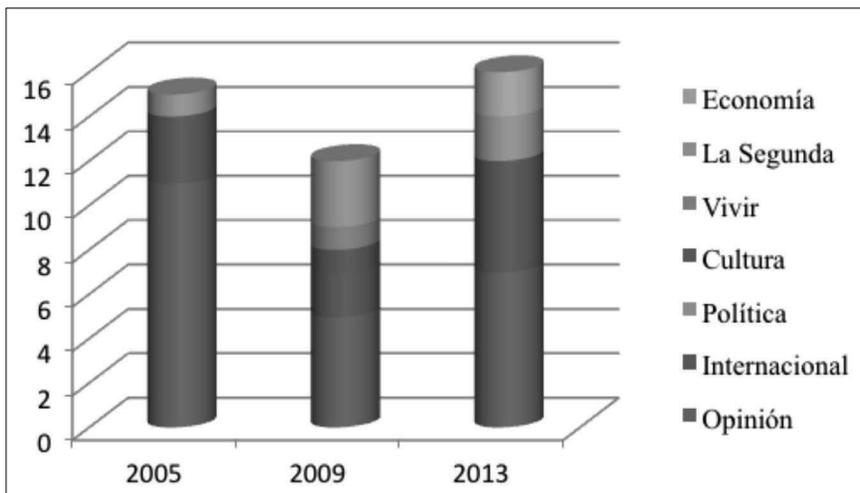
La excepción a la linealidad de *La Vanguardia* la protagoniza 2013 con ese pico correspondiente al 23 de septiembre, justo después de las elecciones, que rompe la tónica dominante de los periodos electorales. Angela Merkel es más protagonista en 2013, por lo que los primeros textos no se dedican solo a ella, sino también a sus rivales, a los comicios y a Alemania. En 2013, sin embargo, se ha reducido toda la política alemana (y europea) a ella, personificando entes abstractos en un rostro protagonista y responsable.

4.4. Página y sección

Por otro lado, hay una clara predominancia de páginas pares (69,77%), con la consecuente disminución de atribución de importancia. En cuanto a las secciones, sobresale «Opinión», que acoge más de la mitad del total analizado. Le sigue «Internacional», con un 23,25%, si bien lo llamativo es la inclusión

en casi todas las secciones, por lo que las opiniones recorren la totalidad del periódico, como podemos ver en el siguiente gráfico.

FIGURA 2. SECCIONES



Fuente: Elaboración propia.

4.5. Extensión

El último indicador formal nos lo da la extensión. Lo más destacable es la predominancia de textos de menos de media página (67,44% del total de los tres años), la medida más pequeña de nuestra escala de cuantificación, seguida de media página (18,6%) y más de media página (13,96%). No hay ninguna representación de medidas mayores, y los datos se mantienen también individualmente por años. Es significativa la ausencia de artículos de una página o más, a los que se presupone una mayor profundización e importancia.

4.6. Tema general

Adentrándonos en el contenido, predominan las piezas cuyo tema general es la economía junto con la política internacional (44,19%). Le siguen los textos en los que no aparecen temas económicos pero se mantiene la temática internacional (34,88%). El resto de las combinaciones mostradas en la ficha de análisis no superan en ningún caso el 5%.

En 2005 los temas más recurrentes son la mala situación de Alemania y la necesidad de reformas en un país en letargo, apostando por una economía liberal y reformas profundas. En 2009 los temas sobrepasan las fronteras

alemanas, puesto que el país se ha recuperado y España ha entrado en crisis. Se alaba su eficaz recuperación económica y se buscan soluciones, que en su mayoría son apuestas por la política de Merkel: austeridad y la conveniencia de no subir los impuestos. En 2013 se mantienen los temas económicos, se analizan las repercusiones de las elecciones alemanas y la necesidad de una Europa unida, con una Alemania que vele por ella.

Los siguientes ítems incluyen los posicionamientos mostrados en las piezas, con la categorización en positivo, negativo y neutro. Comenzando por los conceptos económicos, los más nombrados son las reformas, el desempleo y el crecimiento económico, como podemos ver a continuación:

TABLA 4. VALORACIÓN Y DISTRIBUCIÓN POR AÑOS DE LOS CONCEPTOS ECONÓMICOS

	Valoración general			Distribución de los conceptos por años		
	+	-	N	2005	2009	2013
Euro (1)		100%			100%	
Crisis económica (9)	44,44%	55,56%		22,22%	55,55%	22,22%
Reformas económicas (13)	53,85%	46,15%		46,15%	15,39%	31,25%
Política fiscal (8)	75%	25%		12,5%	37,5%	50%
Equilibrio presupuestario (0)					50%	50%
Deuda pública (4)		100%		100%		
Reducción de la deuda pública (1)		100%		100%		
Reforma del mercado de trabajo (9)	77,78%	22,22%		44,44%	11,11%	44,44%
Creación de empleo (3)	33,33%	66,67%		66,67%	33,33%	
Desempleo (13)	15,38%	84,62%		53,85%	30,77%	15,38%
Reducción del déficit (3)	33,33%	66,67%		100%		
Crecimiento económico (11)	27,27%	63,64%	9,09%	45,46%	36,36%	18,18%
Recortes (9)	55,56%	44,44%		33,33%	22,22%	44,44%
Rescate (1)		100%		100%		

Fuente: Elaboración propia.

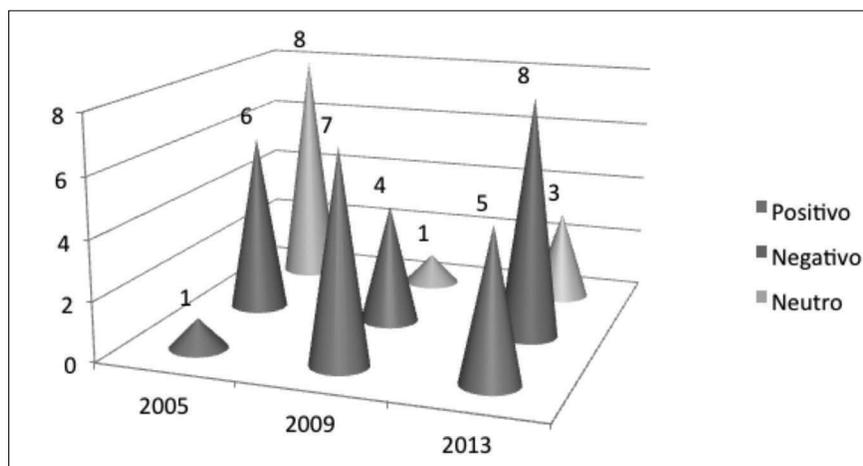
Las reformas son valoradas positivamente, y aparecen de manera predominante en 2005, si bien hay textos en los que se sostiene que llegan de manera tardía e incompletas.² En 2009, una vez experimentadas las políticas de los

2 «Alemania no tiene líder», 20 de septiembre de 2005.

partidos de la coalición gobernante (CDU y SPD), el director del diario, José Antich, argumenta que «gracias a las medidas de la coalición se ha conseguido ver la luz. Y estas medidas son recortes y reformas».³ Lo que sí aumenta conforme nos acercamos al presente son las valoraciones negativas de términos vinculados a la canciller en los textos, como ocurre en 2013: desempleo, deuda pública, reducción del déficit, rescate, etc.

La valoración de Merkel va en consonancia con la de los términos económicos. Aparece en cuarenta y tres textos de opinión, que son los tomados en consideración como corpus. La valoración preponderante es negativa (39,53%), aunque hay que matizar que la diferencia con las opiniones positivas (34,88%) no es alta debido a la variación de los posicionamientos en los distintos años, como podemos observar:

FIGURA 3. VALORACIÓN DE ANGELA MERKEL



Fuente: Elaboración propia.

En 2005 Angela Merkel es retratada como una novata inexperta: «una gran coalición, bajo la dirección de la democristiana Angela Merkel, solamente tendría inconvenientes».⁴ Es descrita como una candidata poco comunicativa,⁵ que «ha fallado no solo por su borrosa personalidad, sino por haber dejado que el alma democristiana (pilar histórico del estado de bienestar) fuera oscurecida por los dogmas del profesor Kirchhof».⁶ Los recortes al estado de bienestar son uno de los temas centrales de 2005, que tiene una sola pieza positiva,

3 «El merecido triunfo de Merkel», 28 de septiembre de 2009.

4 «El peligro de una gran coalición», 14 de septiembre de 2005.

5 «La incógnita alemana», 16 de septiembre de 2005.

6 «El malhumor», 21 de septiembre de 2005.

seis negativas y ocho neutras. Se centran en presentarla y valorar su elección como candidata, de ahí que en muchas de ellas no se vuelquen juicios categóricamente positivos o negativos. Después de las elecciones es una «vencedora triste», como la denomina el periodista del medio Carlos Nadal.⁷

Pasamos a 2009, único año en el que predominan los juicios positivos, como en el siguiente editorial: «... tras cuatro años de gobierno de coalición se ha convertido en uno de los campeones de la política europea y mundial. Su solidez exterior, que la ha convertido en el interlocutor europeo más valorado, se compagina con una gran autoridad interior, a pesar de la crisis económica que sigue golpeando con dureza».⁸

En otro de los editoriales se señala cómo «la mujer más poderosa del mundo, como la califican en algunos medios, dirigirá los designios del país durante cuatro años más, lo que otorga una garantía de confianza en el futuro, también al resto de Europa, dada la buena gestión que ha desarrollado hasta la fecha».⁹ No solo el medio, sino también su cara visible, el director del periódico, dedica varias de sus cartas publicadas en *La Segunda* a Angela Merkel, y siempre en su apoyo. Sirva como ejemplo:

«La victoria de la canciller Angela Merkel en las elecciones celebradas ayer en Alemania es una buena noticia para Europa; un reconocimiento, quizás tardío, de aquellos que hace cuatro años tan sólo le dieron un escuálido triunfo frente a los socialdemócratas de Schröder; y un aplastante triunfo de la política del pragmatismo, sobre todo en materia económica, dejando de lado sus posiciones liberales en la búsqueda del mayor consenso político y social. Merkel, que llegó en el 2005 a la cancillería severamente castigada ante lo que muchos creyeron que era una falta de carisma, se ha podido permitir el lujo en estos comicios de realizar una campaña muy basada en su prestigio internacional y en un liderazgo alejado del populismo».¹⁰

Deja de ser la poco carismática candidata de 2005 para convertirse en la «discípula de Kohl, con personalidad propia, afianzada por su elevada formación científica, intelectual y política socialcristiana».¹¹ Una diferencia notable respecto al año anterior, y también respecto a 2013, aunque en sentido opuesto. De 2009 a 2013 se ha desarrollado toda la crisis económica en España y otros países miembros, y varias piezas van encaminadas a resaltar el beneficio que en el proceso ha obtenido Alemania. Eusebio Val, corresponsal en Roma, se hace eco del editorial de portada del *Corriere della Sera*, en el que se expresaba el deseo de que el Gobierno alemán relajase las exigencias a sus socios

7 «La edad de oro, en declive», 25 de septiembre de 2005.

8 «La encrucijada alemana», 24 de septiembre de 2009.

9 «El merecido triunfo de Merkel», 28 de septiembre de 2009.

10 «Liderazgo reforzado», 28 de septiembre de 2009.

11 «Europa tiene a Merkel», 3 de octubre de 2009.

Europeos sin parecer débil en su país, explicándole a los alemanes las grandes ventajas que ha traído el euro al país.¹²

La petición de flexibilidad para los países más afectados, junto con la crítica a que Merkel mire los intereses de Alemania por encima de los europeos, protagoniza los argumentos de los textos con valoración negativa de este año: «La canciller [...] dormita sobre un volcán, al decir de Habermas, y sus conciudadanos europeos tienen la sensación de que se aprovecha desproporcionadamente de su superioridad económica [...] pero está por ver que la canciller tenga la imaginación, el coraje y la voluntad que reclamaba Habermas para asumir el liderazgo político de Europa».¹³

Si bien los posicionamientos negativos son los más numerosos (50%), también hay piezas positivas (31,25%), sobre todo tras los buenos resultados electorales. En el editorial del día posterior a las elecciones se destacan dos características de su personalidad política: «la voluntad de escuchar todas las voces y todas las objeciones, y su capacidad de transformar esta actitud receptiva en una síntesis, en un punto medio».¹⁴ También antes se hacen apuestas claras, como la del profesor Pedro Nuño: «Van a tener elecciones en Alemania y seguramente ganará la señora Merkel. ¡Qué suerte tienen los alemanes! [...] Yo no lo dudaría. Los alemanes tienen una Angela de la guarda».¹⁵

Las menciones al Gobierno de Alemania (veintiuna en total), también recogidas en la ficha de análisis, presentan la misma dualidad de posicionamientos que en el tratamiento de Merkel. Predominan los negativos en 2005 y los positivos en 2009. En 2013 encontramos el mismo número de piezas en cada extremo. Las críticas se centran en el mal liderazgo de Alemania en Europa, pero hay voces, como las del autor que acabamos de mencionar, que ponen en alza su labor:

«Capear toda esta crisis manteniendo el liderazgo económico de Alemania no ha debido ser fácil. La industria alemana está sólida. Sus grandes y pequeñas empresas y el mundo entero han entendido que la industria tiene futuro en Europa (y en EE. UU.). Hay deudas en Alemania, pero el país ha contribuido a rescatar algún hermano europeo que estaba en coma financiero».¹⁶

En contraposición a la canciller tenemos al SPD y a Schröder, partido y político más nombrados en *La Vanguardia* en el periodo estudiado. La mayor defensa de Gerhard Schröder, que aparece valorado de forma positiva en el 46,67% de los textos analizados, la encontramos en 2005, por la consideración de que realizó unas reformas necesarias y unos recortes indispensables,¹⁷ pero apostando por una coalición de la CDU con el SPD.

12 «Italia espera una menor rigidez», 23 de septiembre de 2013.

13 «No es Merkiavelo», 21 de septiembre de 2013.

14 «Una canciller para la historia», 23 de septiembre de 2013.

15 «Luchando», 15 de septiembre de 2013.

16 «Luchando», 15 de septiembre de 2013.

17 «Lentitud elefantina en Alemania», 21 de septiembre de 2013.

Dos gobiernos después, *La Vanguardia* sigue haciendo hincapié en que no fue Angela Merkel la responsable máxima de la salida de la crisis de Alemania, sino que fue «gracias a las reformas realizadas hace diez años por el socialdemócrata Gerhard Schröder»,¹⁸ una matización que protagoniza gran parte de los artículos de opinión que podemos encontrar en este periódico.

Todos los ítems relativos a Europa presentan una valoración general negativa. Es el caso de la propia Unión Europea (el 52,63% de las veces que se hace referencia a ella es de forma negativa), el Banco Central Europeo y el Gobierno de España, nombrado en cinco ocasiones, de las cuales solo una es de forma positiva.

5. Conclusiones

Una vez mostrados los resultados del análisis, retomamos las hipótesis planteadas al inicio para establecer las conclusiones.

En primer lugar, podemos afirmar que *La Vanguardia* se ha posicionado de forma negativa sobre Angela Merkel en los textos de opinión. Casi el 40% de las piezas analizadas tomadas en conjunto presentan una valoración desfavorable hacia la canciller, aunque cabe matizar que la diferencia con las valoraciones positivas (34,88%) no es muy alta, debido a la variación en los posicionamientos de los distintos años. La evolución en el tratamiento de Merkel no presenta una evolución lineal cualitativamente ascendente o descendente, sino de altibajos. En 2005 es aún una candidata inexperta y desconocida, valorada negativamente; en 2009 las alusiones son mayoritariamente positivas y su reelección es presentada como una buena noticia para Europa. Las apreciaciones vuelven a tornarse negativas en 2013, tras haberse desarrollado toda la crisis económica desde las anteriores elecciones federales.

A la construcción de su imagen contribuyen también otras decisiones tomadas desde el periódico para su tratamiento. Es el caso, por ejemplo, de la utilización mayoritaria de textos de menos de media página. Se repiten los mismos argumentos en pequeñas dosis durante todos los periodos, sin textos de análisis extensos. Esta observación viene refrendada por la escasez de géneros como el análisis o la tribuna, de más reflexión y extensión, y el uso mayoritario de artículos de opinión y columnas, textos cortos y personalizados en los que son protagonistas los líderes de opinión –a cuyos argumentos, como veíamos anteriormente, el lector otorga respeto y prestigio, hasta el punto de interiorizarlos y reproducirlos.

Además, las opiniones sobre la canciller recorren todas las secciones del periódico, y si bien la mayoría están encuadradas en la sección «Opinión», también son numerosas las piezas en «Internacional», donde el lector encuentra textos informativos acompañados de opinativos, con la consiguiente extra-

polación de valoraciones y maximización de la actividad persuasiva que ello conlleva.

Por otro lado, la mayoría de los textos en los que aparece la canciller contienen aspectos económicos valorados de manera negativa, confirmando la segunda hipótesis. El desempleo, la reducción del déficit o la deuda pública son algunos de los términos a los que se le asocia, en un primer momento por la crisis alemana, y posteriormente por su papel de liderazgo en la Unión Europea. Esto hace que los juicios que nos formamos sobre Angela Merkel estén constituidos no solo por lo que los autores expresan explícitamente sobre ella, sino por el establecimiento de una asociación directa con conceptos económicos que presentan una valoración desfavorable.

En la tercera hipótesis se establecía un paralelismo entre el tratamiento estudiado y los datos de las encuestas sociológicas. Los resultados de los textos analizados muestran, como hemos comentado, una valoración mayoritariamente neutra en 2005, positiva en 2009 y negativa en 2013, con sus respectivos contextos y argumentos.

Ya en la introducción ejemplificábamos el sentir general de la población española con datos de la encuesta *Metroscopia*, por la que la canciller obtenía una calificación de 6 en 2010 y de 3,9 en 2012. Este cambio de actitud, según el informe de resultados, se debía a la desafección causada por la creencia de que su actuación en relación con España respondía a un intento de proteger los intereses de la economía alemana. Los datos sociológicos siguen la misma dinámica que el tratamiento de la canciller en el periódico, con argumentos similares. Esto, lejos de ser una correspondencia aislada, es la tónica dominante en los sondeos: la encuesta *Transatlantic Trends*, un sondeo anual de la opinión pública europea y estadounidense, concluía en su informe de resultados del año 2013 que la valoración de la gestión de la crisis económica en Europa por parte de la canciller era desaprobada por el 82% de los españoles, coincidiendo con el posicionamiento claramente negativo estudiado este año en el diario.

La influencia constatada de los medios en la opinión pública sigue siendo, en conclusión, importante y merecedora de análisis críticos aplicados que nos ayuden a cuestionarnos el origen de nuestros juicios y posiciones en una sociedad altamente mediatizada.

6. Bibliografía

- BARDIN, L. (2002). *El análisis de contenido*. Madrid: Akal. 3.^a ed.
- BERNAYS, E. (2005). *Propaganda*. Nueva York: Ig.
- DEMPESEY, J. (2013). «Merkel's Unfinished Business: Why Germany Needs to Act Strategically» [artículo en línea]. *Carnegie Europe*. [Fecha de consulta: 10/03/15]. <http://carnegieendowment.org/FILES/MERKEL_UNFINISHED_BUS_2.PDF>
- GARCÍA JIMÉNEZ, L. (2007). *Teoría de la comunicación en España: un mapa sobre el territorio de nuestra investigación (1980-2006)*. Madrid: Tecnos.

- GIMSON, A. (2013). «The grimmen bitter truth». *New Statesman*. Núm. 142, pág. 38-41.
- HUICI MÓDENES, A. (1996). *Estrategias de la persuasión: Mito y propaganda política*. Sevilla: Alfar.
- JANNING, J. (2014). «Carta de Europa: ¿Algo más que otros rostros? Nuevo liderazgo en la UE» [artículo en línea]. *Política Exterior*. Núm. 162. [Fecha de consulta: 17/03/2015]. <<http://www.politicaexterior.com/articulos/politica-exterior/carta-de-europa-algo-mas-que-otros-rostros-nuevo-liderazgo-en-la-ue/>>
- KRIPPENDORFF, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido: teoría y práctica*. Barcelona: Paidós.
- LIPPMANN, W. (2003). *La opinión pública*. Madrid: Cuadernos de Langre.
- LÓPEZ-ESCOBAR, E.; LLAMAS, J. P. (1996). «Agenda-setting: investigaciones sobre el primero y el segundo nivel» [artículo en línea]. *Comunicación y sociedad*. Vol. IX, núm. 1 y 2, pág. 9-15. [Fecha de consulta: 15/12/14]. <http://www.unav.es/fcom/communication-society/es/articulo.php?art_id=286>
- LOZANO RENDÓN, J. C. (2007). *Teoría e investigación de la comunicación de masas*. México: Pearson Educación. 2.ª ed.
- MAAREK, P. J. (2009). *Marketing político y comunicación: claves para una buena información política*. Barcelona: Paidós.
- MARTÍN SALGADO, L. (2003). *Marketing político: arte y ciencia de la persuasión en democracia*. Barcelona: Paidós.
- MAYNTZ, R.; HOLM, K.; HÜBNER, P. (1993). *Introducción a los métodos de la sociología empírica*. Madrid: Alianza.
- MONZÓN, C. (2006). *Opinión pública, comunicación y política*. Madrid: Tecnos.
- NOELLE-NEUMANN, E. (2011). *La espiral del silencio: opinión pública, nuestra piel social*. Barcelona: Paidós.
- TRANSATLANTIC TRENDS (2013). *Informe de resultados* [informe en línea]. German Marshall Fund of the United States and Compagnia di San Paolo. Núm. 12. [Fecha de consulta: 10/01/15]. <http://trends.gmfus.org/files/2012/09/Trends_2014_complete.pdf>
- TREJO DELARBRE, R. (2000). «El imperio del marketing político». *América latina hoy: Revista de ciencias sociales*. Núm. 25, pág. 15-22.
- ZAMORA MEDINA, R. (coord.) (2009). *El candidato marca: cómo gestionar la imagen del líder político*. Madrid: Fragua.

Uns museus encara poc digitals: la presència dels museus catalans a internet¹

Daniel Paül i Agustí

Universitat de Lleida

paul.agusti@gmail.com

Cita recomanada: Paül i Agustí, D. (2015). “Uns museus encara poc digitals: la presència dels museus catalans a internet”. *Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura*, 52, págs. 81-96. DOI: <http://dx.doi.org/10.7238/a.v0i52.2434>

Resum

Catalunya disposa d'una xarxa de més de cinc-cents museus i col·leccions oberts al públic. Uns espais que van ser visitats físicament l'any 2013 per més de vint milions de persones. Ara bé, aquesta àmplia xarxa no sempre és visible a internet, on la presència d'aquestes institucions catalanes és desigual. L'article analitza l'ús que els diversos museus i col·leccions oberts al públic catalans fan d'internet com a instrument a través del qual interactuar amb el públic: s'analitzen des del correu electrònic fins a les xarxes socials, tot passant per les diverses pàgines webs. L'estudi inclou el conjunt de centres catalans, tot posant una especial atenció en aquells que tenen més rellevància. Els resultats mostren com la presència dels museus i col·leccions catalans a internet segueix sent desigual. Hi ha un bon nombre d'institucions sense presència directa a internet, al costat de centres molt actius. El correu electrònic és l'eina més habitual, tot i que no s'utilitza per a interactuar amb el públic. Les pàgines webs estan relativament difoses, mentre que la presència a les xarxes socials segueix sent molt limitada tant en nombre d'institucions presents com de continguts exposats. Un element que influeix directament en el nombre de seguidors que tenen els diversos centres, així com en les repercussions que es poden generar a través d'aquest mitjà.

Paraules clau: xarxes socials, museus, col·leccions, internet.

Abstract. *Museums yet to embrace the digital age: the presence of Catalan museums on the internet*

Catalonia has a network of over 500 museums and collections open to the public. During 2013 they welcomed over 20 million people through their doors. However, this wide network is not always visible on the internet, where Catalan museums show significant variations in their levels

1. El present article s'integra dins del projecte finançat pel Plan Nacional de I+D+i «Competitividad e innovacion en el desarrollo territorial: definiendo las bases de un nuevo modelo socio-económico para una España post-crisis» (CSO2012-39373-C04-02). També ha estat possible gràcies al finançament del Grup de Recerca Consolidat «Territori i Societat» de la Generalitat de Catalunya (2014 SGR 973).

of online presence. The article analyses how various public museums and collections in Catalonia made use of the internet as a way of interacting with the public. Our study analyses email, webpages and social networks, and includes all the Catalan centres, with special attention given to those of most relevance. The results show how there are still great variations in the online presences of Catalan museums and collections. There is a significant number of institutions without a direct presence on the internet, while others are very active. Email is the most common tool, despite not being used to interact with the public. Use of webpages is relatively widespread, while the presence on social networks is still very limited, as regards both the number of institutions present and the amount of content published. This is an element that influences the number of followers each centre has and the impact they can generate by this means.

Keywords: social networks, museums, collections, internet.

1. La presència dels museus a internet

Catalunya té, actualment, una ampla xarxa de museus i col·leccions oberts al públic que atreuen un bon nombre de visitants. Concretament, l'any 2013, els 170 museus existents van rebre 10.361.676 visitants (Generalitat de Catalunya, 2014a), mentre que les 387 col·leccions obertes al públic reberen 11.232.316 visitants (Generalitat de Catalunya, 2014b). Es tracta, per tant, d'una xarxa àmplia, amb potencial per a generar repercussions en camps com la conservació del patrimoni, el desenvolupament turístic o el terreny educatiu.

Ara bé, aquesta xarxa no sempre és visible a internet, malgrat que en les darreres dècades la manera com els visitants s'apropen a un espai museístic ha canviat completament. Si en el passat el material imprès era el mitjà principal per a obtenir informació dels diversos espais, actualment tendeix a ser-ho internet. En aquest context, si els museus volen obtenir unes repercussions àmplies, han de posicionar-se a internet. Ara bé, la presència dels museus catalans en aquest camp és desigual, la qual cosa pot generar algunes mancances en un món cada cop més bolcat cap aquest espai.

En aquest context, l'article analitza l'ús que els diversos museus i col·leccions catalans oberts al públic fan d'internet com a instrument a través del qual interactuar amb el públic: s'analitzen des del correu electrònic fins a les xarxes socials, passant per les mateixes pàgines webs. L'estudi inclou el conjunt de centres catalans, tot posant una especial atenció en aquells que tenen més rellevància. Els resultats mostren com la presència dels museus i col·leccions catalans a internet segueix sent desigual, amb museus molt actius i centres sense cap presència. Així mateix, es mostra com el dinamisme a internet dels diversos centres no sembla obeir a cap patró concret, cosa que demostraria la importància de les iniciatives personals en la difusió a internet dels diversos centres.

La preocupació per aquest camp d'estudi no és nova, però l'evolució contínua d'internet i de les xarxes socials fa que l'actualització d'aquests tipus d'estudis sigui forçosament contínua. La coincidència és, però, pràcticament total a indicar la conveniència dels diversos centres d'estar presents en aquest suport. Així, ja des dels primers estudis s'assenyalà la importància d'aquest

camp com a eina per a facilitar la interacció dels centres amb els visitants (Vidal, 1998). Aquest interès ha augmentat a mesura que les eines disponibles creixien. Actualment, un bon nombre d'autors apunten que les relacions entre museus i públics s'estan transformant, gràcies a internet, cap a una tendència molt més interactiva i de col·laboració (Capriotti i Gonzalez-Herrero, 2013: 413). Les noves eines han fet possible que les pàgines webs hagin passat de ser espais estàtics a ser nous espais d'interacció plens d'hipervincles que faciliten aquesta interacció i que modifiquen les formes més habituals de relació entre institució museística i usuaris (Crenn i Vidal, 2007). Un conjunt d'eines que obren noves possibilitats tot generant un important valor afegit (Rodà, 2010).

El cas espanyol no és una excepció. El nombre de museus presents a internet ha augmentat a mesura que la xarxa es popularitzava (Celaya, 2009). Ara bé, són diversos els estudis que mostren com els diversos centres tendeixen a no utilitzar totes les possibilitats que ofereix la presència a internet (Capriotti i Pardo Kuklinski, 2012; Martínez-Sanz, 2012; Monistrol, Rovira i Codina, 2006). En aquest sentit, l'estudi que es presenta mostrarà l'ús que els diversos museus catalans fan d'internet, tot posant una atenció especial en l'ús que fan de les xarxes socials.

2. Univers i metodologia

El treball pren com a punt de partida els diversos museus i col·leccions oberts al públic catalans segons la classificació establerta per Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya. L'any 2013 aquesta llista oficial incloïa 170 museus i 387 col·leccions, la qual cosa suposava un total de 557 centres².

Per a analitzar el paper que internet desenvolupava en aquest conjunt de centres es dugué a terme dos tipus de recerca. La primera consistí en el buidatge de les pàgines webs dels diversos centres. Aquest buidatge es féu durant el mes de gener de 2014. A partir de diversos buscadors d'internet s'intentà localitzar el màxim nombre de pàgines i correus electrònics possibles. Quan no s'hi podia accedir directament per aquest mitjà, es recorregué a les oficines de turisme locals o comarcals. Si cap d'aquests mitjans recollia el correu o el web del centre es considerà que no en tenia.

Un cop localitzada la pàgina web es féu un buidatge de les diverses xarxes socials presents. Concretament, hem considerat com a xarxa social totes aquelles plataformes en línia on els usuaris de qualsevol procedència poden comunicar les seves activitats i exposar-les a tot altre usuari que accedeixi a

2. La diferència entre museus i col·leccions s'estableix el Registre de Museus de Catalunya, catàleg oficial de tots els museus del país. Els centres inclosos han de complir una sèrie de condicions tècniques. La llei atribueix la consideració de col·lecció a aquells equipaments culturals que no reuneixen les condicions tècniques exigides als museus. La llista de centres inclosos en cada categoria es pot consultar a: <http://cultura.gencat.cat/ca/departament/estructura_i_adreces/organismes/dgpc/temes/museus/museus_i_col·leccions_de_catalunya/> (Data de la consulta: 9 de maig de 2015).

aquella plataforma. Posteriorment, es féu un mostreig quantitatiu i qualitatiu de la informació present en cadascuna d'aquestes xarxes per tal de tenir unes nocions bàsiques sobre la informació que incorporaven aquests webs.

Amb l'elecció d'aquests dos mitjans es volia estudiar la capacitat dels diversos centres per a comunicar amb els ciutadans en general i amb els visitants del mateix centre en particular. D'aquesta manera es volia analitzar fins a quin punt els diversos centres culturals eren capaços d'interactuar amb la població, d'aprendre de la ciutadania i, en definitiva, d'oferir una millor experiència al visitant.

3. Correu electrònic

Un dels elements més habituals de contacte a través d'internet és el correu electrònic. Aquesta eina permet una fàcil connexió, per escrit, entre el museu i el ciutadà. Aquesta és l'eina analitzada amb una presència més àmplia. Concretament, 526 museus (94,4%) ofereixen alguna direcció electrònica de contacte. La totalitat dels museus catalans disposa de correu electrònic i únicament 31 col·leccions, totes amb menys de dos mil visitants registrats l'any 2013, no en tenen a disposició del públic.

Les dades anteriors podrien mostrar uns centres fàcilment accessibles i disposats a interactuar amb els ciutadans a través d'aquest mitjà. Ara bé, la realitat és clarament una altra.

En el marc de la recerca que es presenta, es va enviar a les 526 institucions de les quals teníem l'adreça electrònica un correu en què es preguntava l'horari d'atenció al públic. Amb l'elecció d'aquesta pregunta es volia oferir una possibilitat de resposta fàcil, a l'abast de qualsevol treballador del museu. La taxa de resposta fou bastant baixa: el van contestar 307 centres (58,6%). És més, només 216 centres (41,1%) van respondre en menys de 48 hores efectives des de l'enviament del correu³. En 55 centres (10,5%) la resposta va tardar entre una setmana i quinze dies. En 34 centres (6,5%), la resposta va arribar passats més de quinze dies. Aquest fet situava la mitjana de resposta en 6,24 dies. Si tenim present la simplicitat de la pregunta, veurem la poca agilitat que els diversos centres donen a aquest canal de comunicació.

Hem observat algunes diferències en el percentatge de respostes. La taxa de resposta fou del 58,2% als museus (99 centres) i del 40,6% a les col·leccions (157 centres). Pel que fa a la rapidesa de la resposta, es situà en 6,1 dies als museus i en 6,7 a les col·leccions.

3. Per 48 hores efectives s'entenen dies en els quals el museu havia estat obert. Així, si un correu s'enviava un dilluns i es responia un dissabte, però el museu només obria el cap de setmana, s'entenia que la resposta havia arribat el primer dia efectiu d'obertura del museu.

4. Pàgines webs

La presència dels museus catalans a internet mitjançant pàgina web pròpia es concreta en un total de 208 centres (el 37,4% del total). Altrament dit, només la meitat dels museus catalans (48,8%) i un terç de les col·leccions (32,3%) tenen pàgina web.

A més, la qualitat d'aquestes pàgines webs és diversa. Dels 208 centres amb pàgina web, 2 tenen el web en construcció (el Museu de l'Empordà, museu, i el Museu Raset, col·lecció). En unes altres 90 pàgines, la informació no està actualitzada o presenta una estètica clarament antiquada. En 19 dels casos les pàgines webs corresponen a museus i en 71, a col·leccions. Aquest fet comporta que només 116 equipaments culturals tinguin pàgines webs actualitzades. Es tracta de 63 museus i 53 col·leccions. Per tant, només el 37% dels museus catalans i el 13,7% de les col·leccions catalanes tindrien una presència constant a internet. Una primera xifra que ens mostra algunes de les mancances en la presència dels centres culturals a internet.

Al nombre de centres anteriors caldria afegir 60 altres espais que tenen les pàgines webs compartides (per exemple, museus que tenen diverses seus o centres que disposen d'un espai propi en el web del departament de cultura de la ciutat⁴). Els centres amb pàgines webs conjuntes es distribueixen de la següent manera: 36 museus (21,2%) i 24 col·leccions (6,2%).

No hem trobat cap tipus de relació directa entre la disponibilitat de pàgina web i les característiques dels diversos equipaments. Ara bé, podem dir que, en termes generals, els museus i col·leccions més visitats tendeixen a tenir més presència en pàgines webs, generalment més actualitzades. Un aspecte, però, que no sempre es compleix. Per exemple, el web de la Fundació Fran Daurel (col·lecció situada entre les 10 més visitades de Catalunya) presenta un disseny clarament antiquat⁵. En canvi, museus com el de l'Art de la Pell, amb escassament 4.300 visitants anuals, presenten un web atractiu, dinàmic i actualitzat.

Finalment hem de destacar que hi ha 17 centres, 4 museus i 13 col·leccions, que no tenen pàgina web, però sí que tenen algun tipus de presència a internet directament a través de les xarxes socials.

4. Hem considerat com a pàgina en web compartit aquelles webs amb almenys dos nivells d'informació diversa. Si només hi havia una única pàgina amb informació estàtica, per exemple horaris i localització, no l'hem inclòs en l'estudi.

5. La informació més recent del web en el moment d'escriure aquest article era una exposició celebrada l'any 2010. <http://www.fundaciofrandaurel.org/es/exposicions> (Data de la consultat: 9 de novembre de 2014).

5. Els equipaments culturals i les xarxes socials

En termes generals podem resumir la presència dels diversos centres culturals catalans estudiats a les xarxes socials amb una dada important: només 56 museus (32,9%) i 69 col·leccions (17,9%) estan presents en alguna xarxa social, tal com es recull en la figura 1. Altrament dit, 432 museus o col·leccions (77,6%) no utilitzen aquestes eines. Una xifra que mostra com, malgrat el dinamisme d'alguns equipaments, la majoria resta al marge d'aquesta eina.

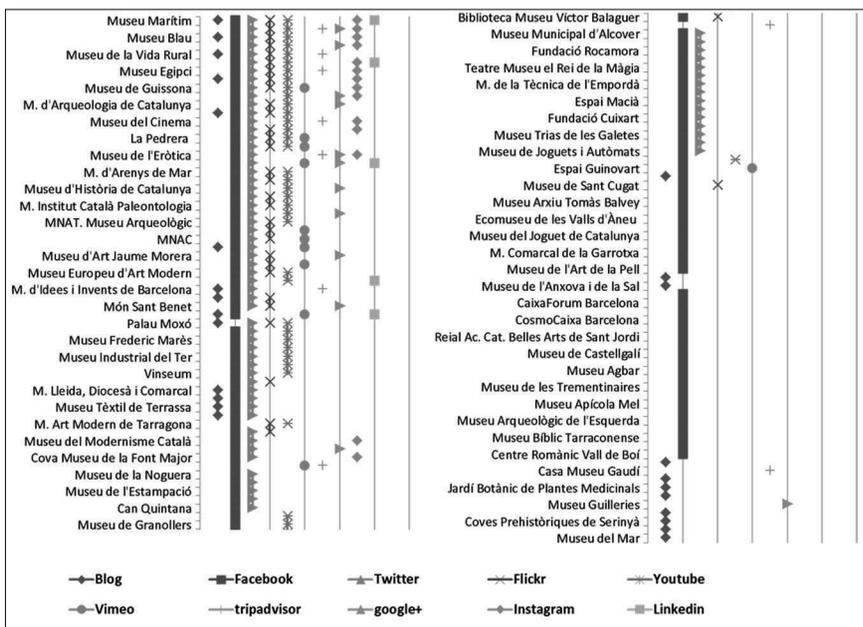
En total, tal com es mostra en la taula I, són relativament pocs els equipaments que han apostat per les xarxes socials, i encara més excepcional els que ho han fet de manera destacada. Només un museu i una col·lecció, el Museu Marítim i la Casa Batlló, tenen presència a 7 xarxes, sent els equipaments més actius. La majoria de museus només està present a una o dues xarxes. A continuació analitzarem amb més detall la importància que té cada xarxa en els equipaments culturals catalans.

TAULA I. DISTRIBUCIÓ DELS MUSEUS I COL·LECCIONS CATALANS EN FUNCIÓ DEL NOMBRE DE XARXES SOCIALS ON SÓN PRESENTS

Nombres de xarxes	Nombre d'equipaments	Percentatge
0	432	77,56
1	42	7,54
2	29	5,21
3	17	3,05
4	19	3,41
5	9	1,62
6	7	1,26
7	2	0,36

Font: Elaboració pròpia.

FIGURA 1. DISTRIBUCIÓ DELS MUSEUS I COL·LECCIONS CATALANS AMB PRESENCIA A LES XARXES SOCIALS (GENER, 2014)



Font: Elaboració pròpia.

5.1. Facebook

La principal xarxa social que elegeixen els diversos equipaments catalans per ser presents a internet és Facebook. Aquest fet no és una novetat, ja que en la majoria de països és així (Club Innovation Culture, 2014). Dins l'àmbit internacional el museu més seguit a Facebook és el Museum of Modern Art de Nova York, amb 1.698.117 *likes*, seguit del Louvre (París), amb 1.588.756, i de les col·leccions reials angleses, amb 1.358.353⁶. En el context espanyol el museu amb més *likes* és el Prado, amb 413.099, seguit del Centro de Arte Reina Sofia (237.432), tots dos a Madrid, i el museu Guggenheim de Bilbao (186.224). Els museus catalans estan clarament allunyats d'aquestes xifres. El primer centre català⁷, el Museu Picasso, té 74.730 *likes*.

6. Dades extretes de <http://www.museum-analytics.org/museums/> (Data de la consulta: 09 de novembre de 2014).

7. El Facebook de CaixaFòrum tindria un nombre de seguidors lleugerament superiors a Facebook, 74.730 *likes*. Ara bé, aquest Facebook inclou els diversos centres que l'Obra Social de La Caixa té a Catalunya i a diverses localitats com Madrid o Saragossa, per la qual cosa no resulta completament comparable.

Concretament, 126 centres catalans estan presents a Facebook. D'aquests, 53 són museus (31,2% del total de museus) i 73, col·leccions (18,9% del total). La majoria de xarxes són obertes (113). Les 13 xarxes privades no han estat analitzades. Del total de xarxes, en el moment de fer la recerca 7 xarxes, totes de col·leccions, estaven en situació d'inactivitat (més de tres mesos sense informació nova). En aquest sentit resulta sorprenent la situació del Facebook de CaixaForum. Obert el maig de 2010, va deixar d'actualitzar-se a partir de setembre de 2013. En aquell moment tenia uns 30.000 seguidors.

Del seguiment fet de l'activitat al llarg de tres mesos es poden extreure algunes dades il·lustratives. Així, de mitjana, els centres culturals catalans pen- gen 8,52 missatges al mes i generalment tenen una acceptació important: 52 centres tenen quatre estrelles o més. Ara bé, l'activitat varia enormement. Des dels 119 articles penjats en tres mesos per a la col·lecció més dinàmica (Col·lecció d'Automòbils Salvador Claret - Museu de l'Automòbil) fins a l'únic text de l'Ecomuseu-Farinera de Castelló d'Empúries. La majoria de centres acostuma a publicar entre 10 i 12 notícies mensuals.

De l'anàlisi qualitatiu de la informació present al Facebook dels diversos centres podem concloure que la majoria té un creixement lent però constant de seguidors. Ara bé, el seu dinamisme és escàs. L'ús que els diversos centres culturals fan de Facebook varia enormement d'un centre a un altre: difusió d'informacions de tipus agenda, inclusió d'imatges diverses, intercanvi d'informació amb els possibles visitants, organització de concursos... Ara bé, en termes generals l'ús més habitual és el de simple difusió d'informació i fotografies relacionades amb la seva activitat.

Pel que fa a la llengua, la majoria és en català o castellà (en alguns casos, català i castellà de forma simultània, com en el cas del Museu Picasso). Només en alguns centres s'alternen aquestes llengües amb l'anglès, com en el cas de la Casa Batlló, amb missatges generalment en aquesta llengua, o el MACBA, amb una menor presència.

Com a nota curiosa volem apuntar que hem observat un únic centre amb presència a la xarxa social VK (antigament VKontakte), una xarxa amb similituds amb Facebook però enfocada bàsicament al públic rus. La Casa Batlló té presència, per bé que puntual, en aquesta xarxa.

5.2. *Twitter*

La segona xarxa on els centres catalans tenen més presència és Twitter. En el moment de fer la recerca un total de 70 centres (12,8% del total) hi estaven presents. Només en un dels casos, el Palau Moxó, el perfil es mantenia inactiu. Aquest centre és l'únic dels estudiats que té presència a Twitter i no a Facebook.

Novament les dades dels centres catalans estan clarament allunyades de les d'altres centres mundials⁸. Els museus amb més seguidors a Twitter són el Museum of Modern Art (Nova York), amb 1.890.931 seguidors, i a continuació vénen la Smithsonian (Washington), amb 1.326.845 seguidors, i la Tate (Londres), amb 1.251.637 seguidors. A Espanya cap centre arriba a aquestes xifres. Els museus amb més seguidors són tres centres de Madrid: el Prado, amb 306.426 seguidors, el Centro de Arte Reina Sofia, amb 154.522 seguidors, i el Museo Thyssen-Bornemisza, amb 130.089 seguidors. El primer equipament català seria el CCCB, amb 73.097 seguidors, per bé que oficialment no forma part dels museus i col·leccions catalans. Si agafem els centres que sí que estan reconeguts per la Generalitat, la llista l'encapçalen, novament, tres museus: el Picasso (37.903), seguit del MACBA (31.593) i del MNAC (30.584). Pel que fa a les col·leccions destacarien la Pedrera (3.802), la Fundació Foto Colectania (3.763) i el Museu Egipci (3.379).

Per tipus d'entitats, observem una presència clarament més gran entre els museus. Un 22,4% d'aquests està present en aquesta xarxa, contra només un 8,3% de les col·leccions. Igualment, els museus tenen més nombre de seguidors (1.529 de mitjana) que no pas les col·leccions (1.189).

Ara bé, la presència important dels museus en els camps anteriors no és repeteix pel que fa al nivell d'activitat. En termes generals les col·leccions tenen un nivell d'activitat més alt. De mitjana els museus fan 41 piulades al mes⁹ mentre que les col·leccions en fan 67. Aquest fet es tradueix que, de mitjana, els museus han fet 556 piulades, mentre que les col·leccions n'han fet 1.324. En aquest sentit destaca especialment l'activitat del Twitter de la Pedrera, amb més de 10.000 piulades (tot i que referides a l'activitat de la Fundació, no només del centre) o les 8.000 de la Casa Batlló.

Pel que fa a la informació inclosa, la majoria de centres repeteix la mateixa que apareix al seu Facebook (i a la pàgina web). Per tant, es manté un ús bàsicament informatiu, generalment allunyat de les possibilitats d'interacció que ofereix aquesta plataforma. De fet, en molts casos, la informació que s'ofereix és clarament impersonal, per la qual cosa la interacció és difícil i es perd la possibilitat d'utilitzar aquesta eina com a plataforma per a arribar a un públic divers o, fins i tot, per a tenir-ne un coneixement més gran.

Pel que fa a les llengües, la majoria de missatges estan escrits en català, tot i que en alguns centres els idiomes predominants són altres. A mode d'exemple, la Fundació Francisco Godia utilitza majoritàriament el castellà. Altres, com la Casa Batlló, tenen piulades en català, francès i, sobretot, en castellà i anglès, o el Museu Picasso, amb piulades en català, castellà i anglès. Finalment hi ha centres que adapten la llengua en funció del missatge. Aquest és el cas del Museu Nacional d'Art de Catalunya, que utilitza generalment el català però

8. Dades extretes de <http://www.museum-analytics.org/museums/> (Data de la consulta: 9 de novembre de 2014)

9. La mitjana és fruit del càlcul de les piulades penjades per cada museu durant els mesos de març, abril i maig de 2014.

que, quan fa comentaris de quadres cedits a altres espais, tendeix a utilitzar la llengua d'aquell indret.

Ara bé, com ja hem apuntat, són pocs els centres que aprofiten tot el potencial de la xarxa. A mode d'exemple, molt pocs inclouen repiulades de seguidors. Entre els que sí que s'obren a aquesta participació hi ha centres com la Fundació Antoni Tàpies, el Museu Picasso, el Museu de la Moto o la Fundació Rocamora. Uns pocs, com el Cau de la Costa Brava-Museu de la Pesca, inclouen els missatges a la seva pàgina web principal. Ara bé, són pocs els centres que entaulen diàlegs amb els usuaris, tot i que comencen a donar-se algunes experiències. Aquest és el cas del Museu de la Tècnica de l'Empordà, o sobretot, el del Museu Episcopal de Vic, on no és estrany que l'administrador faci comentaris dirigits a altres usuaris¹⁰. Aquesta interacció obre la porta a fomentar una autèntica comunitat entorn dels centres culturals. Un treball que exigeix, però, una dedicació àgil que actualment no es produeix en gaires centres.

5.3. Youtube

La presència dels centres catalans en altres xarxes socials es troba a molta distància de Facebook i Twitter. La que té més presència és el canal de vídeos Youtube, on tenen compte 38 dels centres estudiats: 10 col·leccions (2,6%) i 28 museus (16,5%). Unes xifres que podem considerar baixes.

El canal de Youtube tendeix a utilitzar-se per a incloure petits reportatges propis, però també reportatges emesos per cadenes de televisió (per exemple el Museu del Ferrocarril). No hem observat cap vídeo fet per visitants dels equipaments. Tampoc és habitual que els vídeos generin un nombre excessiu de visionaments i, generalment, tampoc hi ha cap comentari. Per idiomes, generalment tendeixen a ser en català, tot i que algun centre, com per exemple el MACBA, acostuma a penjar el vídeo en tres versions: català, castellà i anglès.

De fet, en termes generals, els diversos canals de Youtube tendeixen a tenir un moviment més aviat limitat. De mitjana els diversos centres amb canal pengem 1,9 vídeos al mes, tot i que en 14 casos no s'havia penjat cap vídeo en el mes analitzat. Aquest fet podria mostrar un progressiu desinterès dels equipaments culturals per aquesta xarxa; un cop penjat en els primers mesos el material disponible, la incorporació de nous vídeos de qualitat resulta costosa, cosa per la qual tendeix a fer-se cada cop més esporàdica. Aquesta explicació és vàlida en un bon nombre de centres, amb algunes excepcions. Per exemple, el MACBA, amb 12 vídeos penjats en un mes, és l'equipament més actiu. Pel que fa al volum de subscriptors, la mitjana se situa en 74. El museu amb més subscriptors és el Museu del Cinema (Girona) amb 524 en el moment de fer el buidatge.

10. Un exemple n'és la piulada del 10 de novembre de 2014: «Gràcies @SantosMMateos @tsoldevila pels vostres comentaris de l'exposició Pintar fa mil anys».

5.4. *Flickr*

Una altra xarxa amb presència menor és Flickr, dedicada sobretot a emmagatzemar i compartir fotografies. Entre els centres presents en aquesta xarxa podem incloure el Museu d'Arenys de Mar, el Museu del Càntir d'Argentona o la Fundació Cuixart.

La presència dels museus i col·leccions en aquesta plataforma és limitada. Només 33 centres hi tenen presència i, d'aquests, només 19 han penjat alguna nova imatge en els darrers mesos. Per tant, podem considerar que aquesta xarxa té una presència purament testimonial. A més, com en el cas anterior, és habitual que els centres a Flickr participin també en altres xarxes. De fet, 29 (87,8%) dels centres que utilitzen aquest mitjà tenen presència a Facebook o Twitter.

5.5. *Blogs*

La darrera xarxa amb una presència pròxima al 5% dels centres són els blogs. Tot i no ser una xarxa plenament comparable amb les anteriors, el fet de promoure algunes interaccions entre els usuaris aconsellava incloure-la en la recerca. En total, 26 equipaments tenen aquesta eina: 11 museus (6,5% dels total) i 14 col·leccions (3,6% del total).

Els blogs foren fa uns anys una eina molt present, ja que permetien una agilitat en l'actualització dels continguts que les pàgines webs no oferien. Els darrers anys el disseny de pàgines webs s'ha simplificat enormement, cosa que les ha fet més accessibles i atractives. Aquest fet ha comportat un descens en el nombre de museus que utilitzen els blogs. Així, dels 25 blogs censats, únicament 16 estaven actius. També hem notat que, en alguns casos, dins d'un mateix centre, existeixen múltiples blogs amb graus d'activitat dispars (cas del Museu Marítim de Barcelona o del Museu de Lleida, Diocesà i Comarcal).

Generalment aquesta eina serveix per a publicar novetats, especialment del camp educatiu. De fet, la mitjana d'intervencions al mes se situaria en dues entrades. Una xifra que mostra l'escassa activitat d'aquest instrument, més si pensem que hi ha uns pocs centres que publiquen moltes notícies i augmenten la mitjana (per exemple, el Museu de la Moto). Ara bé, fins i tot en aquests casos, tendeixen a generar-se poques interaccions. La majoria de notícies no té cap comentari. Habitualment les diverses entrades es fan en català, amb algunes excepcions, com el Museu de la Confitura (Torrent), amb entrades traduïdes al català, el castellà i en menor mesura l'anglès.

5.6. *Altres xarxes*

La presència dels equipaments culturals a les diverses xarxes no se centra només en les anteriors. Per bé que aquelles siguin majoritàries, existeixen altres xarxes on diversos equipaments són presents.

Dins d'aquest grup més minoritari, Instagram és la xarxa amb més presència. Un total de 14 centres tenen compte en aquesta xarxa dedicada a la fotografia. Entre aquests centres podem citar, a mode d'exemple, el Museu de les Terres de l'Ebre, bastant dinàmic (61 apunts) i amb un nombre de seguidors important (541), o el Museu de l'Eròtica, amb menys apunts (41), però molts més seguidors (2.156).

Per la seva banda, tenen compte a Google+ 13 centres. Generalment els museus presents en aquest mitjà hi tenen poca informació, però el fet d'estar presents a Google els dona una alta visibilitat. A mode d'exemple, el Museu Arqueològic de Catalunya, sense cap apunt ni vídeo i només amb una foto, només té 4 seguidors, però ha aconseguit 588.535 *views*. Un exemple similar seria el del Celler Cal Menescal, amb una informació comparable, que té 2 seguidors i 13.722 *views*.

L'última xarxa amb més de 10 centres és Vimeo. Aquesta xarxa per a vídeos presenta problemes similars als comentats anteriorment per al cas de Youtube. Entre els centres més dinàmics destaca la Fundació Palau. Centre d'Art Caldes d'Estrac (123 vídeos).

Amb menys de deu centres participant-hi, però en creixement, trobem dues altres xarxes. En primer lloc Pinterest, la xarxa dedicada a compartir, mitjançant taulers, informació diversa. Les presències dels centres en aquesta xarxa poden ser puntuals, com en el cas del Museu Europeu d'Art Modern (Barcelona), amb un únic taulell (19 *pins*), o més diversa, com en el cas del Museu d'Art Jaume Morera (Lleida), amb 7 carpetes pròpies, 1 compartida i 69 *pins*. Ara bé, en termes generals el nombre de seguidors tendeix a ser limitat. Com a exemple, la Casa Batlló, molt dinàmica (12 taulers i 726 *pins*), únicament té 368 seguidors.

L'altra xarxa amb nous centres incorporats és Tripadvisor, xarxa dedicada a compartit valoracions de diversos espais relacionats amb el turisme. Nou centres catalans hi estan presents. En general la valoració dels diversos centres és bona, amb un 77% d'acceptació. Només un centre, el Museu dels Invents de Barcelona, amb un 36% d'acceptació, se situaria per sota de l'aprovat. Ara bé, el nombre de valoracions tendeix a ser limitat. La majoria de centres no supera les 300 referències. Només la Casa Batlló, amb més de 12.000 comentaris, té una presència destacada. A més, aquest espai sobresurt perquè l'any 2014 va obtenir la cinquena posició del *travellers' choice* de millors llocs d'interès turístic d'Espanya darrere de la mesquita de Còrdova, l'Alhambra de Granada, la Sagrada Família¹¹ de Barcelona i l'Alcázar de Sevilla.

Amb set centres participants trobem Foursquare, la xarxa basada en la geolocalització dels usuaris. Set centres catalans ofereixen a la seva pàgina web la possibilitat de guardar el seu emplaçament, verificat. Entre els museus presents podem citar el Museu Europeu d'Art Modern o la Fundació Vila Casas.

11. Malgrat que el museu de la Sagrada Família està reconegut com a col·lecció, no l'hem inclòs ja que el mitjà fa referència a tot el monument, no només al museu.

Sis centres tenen presència a Issuu, on acostumen a penjar material editat com catàlegs, revistes o publicacions diverses. Podem citar entre els presents la Fundació Josep Pla (Palafrugell), la Fundació Arranz-Bravo (l'Hospitalet de Llobregat) o el Museu de la Vida Rural (l'Espluga de Francolí).

També amb sis centres trobem la xarxa de *networking* LinkedIn. Alguns centres tenen xifres de seguidors inferiors al centenar, com el Museu de la Confitura (21), el del Ferrocarril (64) o la Fundació Vila Casas (68). Altres, en canvi, tenen una presència destacada, com el Museu Marítim de Barcelona, amb més de 500 connexions, present des del març de 2011 i amb relacions amb diversos grups.

En 3 centres presents trobem la pàgina per a compartir presentacions Slidershare. El Museu Marítim de Barcelona hi té 167 presentacions i 47 seguidors. El Museu Picasso de Barcelona hi té 15 presentacions i 40 seguidors, i el Museu del Ferrocarril de Vilanova i la Geltrú també hi té 15 presentacions i 4 seguidors.

De les restants xarxes socials només hem pogut resseguir comptes d'un únic centre. Per exemple, la Casa Batlló estava present, a més de les xarxes ressenyades anteriorment, a Stumbleupon, Tumblr o VK. En els altres casos, l'enllaç no suposa que el museu hi tingui un perfil propi. Aquest és el cas, per exemple, de la Fundació Emili Vilà a Myspace, o, molt més destacat, el de la Fundació Josep Pla, que inclou enllaços a 46 xarxes socials, on, per bé que no té presència, pot facilitar que els usuaris comparteixin les seves experiències.

6. Museus i internet. Més aposta per l'estàtic que pel dinàmic

De l'anàlisi de la presència a internet dels diversos museus i equipaments catalans en podem extreure algunes imatges que ens resultaran útils per a crear un perfil de l'activitat que tenen aquests centres. Per a la majoria de museus, internet és una eina que s'associa únicament al correu electrònic, àmpliament present, però com hem mostrat, amb un ús intern generalment allunyat de tota possible interacció amb el ciutadà.

Les pàgines webs, estàtiques, acostumen a tenir una presència també destacada, per bé que encara no és majoritària entre els museus i col·leccions analitzades. El mateix es podria dir d'algunes xarxes socials, especialment Facebook i Twitter, que tot sovint tendeixen a associar-se més a pàgines webs que no pas a xarxes socials. La interacció a través de xarxes socials dels diversos equipaments culturals amb la població és escassa, i es limita a utilitzar-les com a taulells d'anuncis. Podem considerar que l'ús dinàmic de les xarxes socials és, actualment, entre els equipaments culturals catalans, minoritari. Aquest aspecte pot suposar una limitació important per als equipaments. La manca d'interacció implica perdre un canal de diàleg i de coneixement de les expectatives i interessos del públic.

El camí emprés per alguns centres mostra el potencial d'aquestes xarxes com a eina per a difondre la seva activitat. Ara bé, resta encara un llarg camí per poder utilitzar tot el seu potencial. Un potencial que es podria concre-

tar, d'una banda, en la possibilitat que els diversos equipaments culturals difonguessin millor les seves activitats i es donessin a conèixer de forma més àmplia entre la societat. Però també hauria de servir perquè aquests equipaments coneguessin millor el seu públic i, per tant, poguessin enfocar la seva missió de forma més adient. En aquest sentit, són diversos els estudis que han demostrat el potencial de l'anàlisi de les interaccions que es donen a les xarxes socials com a instrument per a conèixer millor el possible visitant. Entre aquests estudis podem citar el de Hay (2010), referent a Twitter, o el de Donaire i Galí (2011), basat en el potencial de Flickr per a analitzar la imatge que el turista té d'un indret. En aquest sentit és important assenyalar que les xarxes socials tenen capacitat no només per a compartir coneixement, sinó també per a generar-lo. En aquest cas, el paper de l'administrador de la xarxa resultarà fonamental (Fletcher i Leea, 2012). La interacció entre administradors i seguidors és important per a extreure tot el potencial de les xarxes socials. Igualment, una mala gestió de les xarxes socials pot afectar negativament la imatge del centre.

Aquesta manca d'interaccions afecta, de ben segur, el nombre de seguidors que els equipaments tenen en les xarxes socials. Actualment, amb algunes excepcions d'equipaments relativament petits i un alt dinamisme, els equipaments culturals catalans encara estan lluny d'assolir les xifres dels seus homòlegs internacionals. Aquest fet ens porta a assenyalar la importància que té la persona encarregada de gestionar la xarxa. En la majoria de casos, una única persona, dinàmica a les xarxes socials, pot aconseguir unes repercussions molt més importants en termes de seguidors que no pas una xarxa amb un equip ampli darrere, però amb informació estàtica i amb activitat només «de dilluns a divendres». Som conscients que la fragmentació de les xarxes socials, que obliga a una adaptació a cada mitjà, resulta un problema per a aquest objectiu. En aquest sentit, l'aposta dels equipaments més modestos per una única xarxa social sembla la més adequada. Més val estar present en una única xarxa que no dividir els esforços en multitud de xarxes on només s'aconseguirà una presència testimonial.

La presència dels museus i col·leccions catalans a internet ha augmentat enormement els darrers anys. El salt quantitatiu ha estat important. El repte per als propers anys serà fer el salt qualitatiu. Passar del paper passiu actual de la majoria de pàgines webs i comptes en xarxes socials a un paper molt més dinàmic. Les xarxes socials haurien de portar a un augment del coneixement que els equipaments culturals tenen del seu públic, així com esdevenir un instrument de fidelització i de difusió activa de les institucions. Algunes de les experiències d'èxit enumerades al llarg de l'article mostren com aquesta via és possible i com internet en general i les xarxes socials en particular es poden transformar en un instrument fonamental per als museus i col·leccions catalans.

7. Bibliografia

- CAPRIOTTI, P.; GONZALEZ-HERRERO, A. (2013). «Digital Heritage. Managing media relations in museums through the Internet: a model of analysis for online pressrooms in museums». *Museum Management and Curatorship*. Vol. 28, núm. 4, pàg. 413-429. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/09647775.2013.831246>.
- CAPRIOTTI, P.; PARDO KUKLINSKI, H. (2012). «Assessing Dialogic Communication Through the Internet in Spanish Museums». *Public Relations Review*. Vol. 38, núm. 4, pàg. 619-626. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.05.005>.
- CELAYA, J. (2009). *La visibilidad de los museos en la web 2.0* [document en línia]. *Dosdoce*. [Data de consulta: novembre de 2014]. <<http://www.dosdoce.com/articulo/estudios/3071/la-visibility-de-los-museos-en-la-web-2-0>>
- CLUB INNOVATION CULTURE (2014). «Facebook: le réseau préféré des musées et lieux culturels» [document en línia]. [Data de consulta: novembre de 2014]. <<http://www.club-innovation-culture.fr/facebook-le-reseau-prefere-des-musees-et-lieux-culturels/>>
- CRENN, G.; VIDAL, G. (2007). «Les Musé'es Français et leurs publics a l'âge du Web 2.0. Nouveaux usages du multimédia et transformations des rapports entre institutions et usagers?». *International Cultural Heritage Informatics Meeting* [document en línia]. [Data de consulta: novembre de 2014]. <<http://www.archimuse.com/ichim07/papers/crenn/crenn.html>>
- DONAIRE, J. A.; GALÍ, N. (2011). «La imagen turística de Barcelona en la comunidad de flickr». *Cuadernos de Turismo*. Núm. 27, pàg. 291-303.
- FLETCHER, A.; LEEA, M. J. (2012). «Current social media uses and evaluations in American museums». *Museum Management and Curatorship*. Vol. 27, núm. 5, pàg. 505-521. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/09647775.2012.738136>.
- GENERALITAT DE CATALUNYA (2014a). *Estadístiques de museus* [document en línia]. [Data de consulta: novembre de 2014]. <<http://www20.gencat.cat/portal/site/CulturaDepartament/menuitem.9cf6e0ecb7825f175a2a63a7b0c0e1a0/?vgnnextoid=856e3dc9dffae110VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=856e3dc9dffae110VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextfmt=default>>
- GENERALITAT DE CATALUNYA (2014b). *Estadístiques de col·leccions obertes al públic* [document en línia]. [Data de consulta: novembre de 2014]. <<http://www20.gencat.cat/portal/site/CulturaDepartament/menuitem.9cf6e0ecb7825f175a2a63a7b0c0e1a0/?vgnnextoid=0a513dc9dffae110VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=0a513dc9dffae110VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextfmt=default>>
- HAY, B. (2010). «Twitter twitter—but who is listening? A review of the current and potential use of twittering as a tourism marketing tool». *20th Annual Conference of the Council for Australian University Tourism and Hospitality Education* [document en línia]. [Data de consulta: novembre de 2014]. <<http://eresearch.qmu.ac.uk/1500/>>

- MARTÍNEZ-SANZ, R. (2012). «Digital Communication Strategy in the Museum». *El Profesional de la Información*. Vol. 21, núm. 4, pàg. 391-395. DOI: <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2012.jul.10>
- MONISTROL, R.; ROVIRA, C.; CODINA, L. (2006). «Sitios Web de museos de Cataluña: Análisis y propuesta de evaluación». *Hipertext.net*. [document en línia]. [Data de consulta: novembre de 2014]. <<http://www.upf.edu/hipertextnet/numero-4/museos.html>>
- RODÀ, C. (2010). «De 1.0 a 2.0: el viaje de los museos a la comunicación social». *Mus-A: revista de los museos de Andalucía*. Vol. VIII, núm. 12, pàg 22-33.
- VIDAL, G. (1998). «L'interactivité et les sites web de musée». *Publics & Musées*. Núm.13, pàg. 89-105.

La comunicación en el tablero de decisiones en la empresa: Algunas aportaciones estratégicas

Mónica Recalde Viana
Universidad de Navarra
mrecaldev@unav.es

Elena Gutiérrez-García
Universidad de Navarra
egutierrez@unav.es

Cita recomendada: Recalde Viana, M.; Gutiérrez-García, E. (2015). “La comunicación en el tablero de decisiones en la empresa: Algunas aportaciones estratégicas”. *Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura*, 52, págs. 97-112. DOI: <http://dx.doi.org/10.7238/a.v0i52.2517>

Resumen

En la complejidad actual de la comunicación pública destaca el debate sobre la relación de las organizaciones con sus grupos de interés o *stakeholders*¹ y, en especial, la responsabilidad del mundo de los negocios. En este contexto, la discusión académica en los últimos lustros ha incrementado su interés por el papel de la comunicación en la empresa. Sin embargo, desde la academia no se ha abordado de manera explícita su relación con un proceso directivo tan fundamental como es la toma de decisiones estratégicas. ¿En qué medida una buena gestión de los vínculos comunicativos otorga a los directivos buenas pautas en su acción de gobierno? Este artículo contribuye a clarificar la relación entre comunicación empresarial y toma de decisiones con el objetivo de analizar si el establecimiento de relaciones comunicativas con grupos de interés enriquece la difícil tarea de tomar decisiones. De este modo, y para fomentar un diálogo interdisciplinar, se analizan las propuestas doctrinales más significativas, como las disciplinas de relaciones públicas, comunicación corporativa y la teoría de los *stakeholders* en la gestión empresarial. Por último, de esta revisión surge una propuesta que clarifica conceptos y ofrece a la profesión algunas claves para que la comunicación realice una contribución estratégica en procesos directivos.

Palabras clave: comunicación estratégica, gobierno corporativo, dirección, grupos de interés, relaciones.

Abstract. *Communication and C-Suite: Some Strategic Contributions*

In the current complexity of public communication, the debate regarding relationships between organizations and their stakeholders demands special attention, in particular the responsibility of business in social contexts and environmental sustainability. Academic discussion

1. Las autoras se atienen a la noción de stakeholder según la cual puede considerarse sinónimo de público pues, como señalan Luoma-aho & Paloviita (2010), «aquí el foco es en la idea esencial de relaciones corporativas, que ambos términos representan» (p. 51).

in recent decades has increased the interest in the role of communication in the professional sphere. However, academia has not explicitly addressed its relationship with the key leadership process that is decision-making. To what extent does good management of communication links provide managers with good guidelines for corporate governance? Taking an original approach, this article aims to analyze to what extent communication and the establishment of relationships with stakeholders enrich the difficult task of making decisions in the company. For this purpose, the authors encourage an interdisciplinary discussion that examines the most significant doctrinal concepts: public relations, corporate communications and the stakeholder theory. Finally, the article makes a proposal that clarifies concepts and provides business with some keys for using communication to make a strategic contribution.

Keywords: strategic communication, corporate governance, management, stakeholders, relationships.

1. Introducción

¿En qué medida una buena gestión de los vínculos comunicativos otorga a los directivos buenas pautas en su acción de gobierno? Esta pregunta ha trazado un puente, con frecuencia poco transitado teóricamente, entre las teorías de *management* y la literatura sobre comunicación corporativa y relaciones públicas. Precisamente, desde esta óptica se viene sucediendo el debate académico sobre las relaciones con los denominados grupos de interés —*stakeholders*— y la función comunicativa en dicho proceso. Hay escasa literatura o trabajo interdisciplinar que muestre la relación entre gestión comunicativa y buen gobierno corporativo. Y es que desde la literatura se ha abordado escasamente el rol de la comunicación en un proceso directivo como es la toma de decisiones estratégicas. Unido a ello, la fragmentación teórica según diversas disciplinas ha revertido en un escaso diálogo interdisciplinar.

Por todo ello, este artículo tiene como objetivo ofrecer un paso hacia delante para analizar la aportación de la función de la comunicación al buen gobierno corporativo. Es este un enfoque original en tanto la comunicación es analizada desde una perspectiva relacional y no como una labor técnica de difusión. Se trata de superar así una visión instrumental basada en la notoriedad informativa, dando paso a otra que concibe la comunicación en su vertiente estratégica.

En la primera parte se presenta un análisis de la literatura pero enriqueciéndolo con una perspectiva interdisciplinar. Se analizan propuestas doctrinales significativas, como los principales hallazgos que vienen dándose en las disciplinas de relaciones públicas, comunicación corporativa y *management*. La segunda parte trata de clarificar la relación entre comunicación y buen gobierno corporativo, ofreciendo, a la luz de la revisión de la literatura, cinco aportaciones estratégicas de la comunicación en procesos directivos. Entre las conclusiones, cabe destacar que la comunicación es elemento catalizador en la toma de decisiones, contribuyendo a promover el aprendizaje, estimular la innovación, gracias a la involucración de los públicos, y, en definitiva, alimentando las decisiones para poder incidir positivamente en la percepción global de la empresa a largo plazo.

2. Comunicación y toma de decisiones: análisis interdisciplinar

La academia se ha adentrado en la dimensión comunicativa de la empresa, derivada de su naturaleza como entidad social. Distintos estudios e investigaciones sobre comunicación han puesto el foco en los últimos años en las relaciones con los grupos de interés. No obstante, gran parte de las investigaciones analizan aquello que la empresa declara sobre sí misma y los canales y medios destinados a transmitir información a sus públicos. El debate no ha llegado a profundizar en la máxima implicación posible que puede darse en un proceso comunicativo: aquella que involucra a los interlocutores para hacerlos partícipes en la toma de decisiones y su consecución (Gutiérrez-García, 2010). En consecuencia, encontramos escasa literatura académica que revele la relación entre la gestión comunicativa y la toma de decisiones.

Los aspectos hasta aquí mencionados se recogen en la literatura científica no siempre de modo equilibrado según la procedencia doctrinal. En cada ámbito, la investigación ha discurrido por caminos paralelos y apenas existe un diálogo o transferencia de conocimiento entre disciplinas análogas, como es el caso de estudios de relaciones públicas, comunicación corporativa y gestión empresarial. Precisamente, para superar esa fragmentación este epígrafe recoge los principales hallazgos sobre comunicación y toma de decisiones en las disciplinas de relaciones públicas, comunicación corporativa y gestión.

2.1. Relaciones públicas

La gestión de relaciones es precisamente el objeto de análisis de la teoría de relaciones públicas. Es más, en un intento por delimitar su concepto, algunos autores entienden las relaciones públicas como una función dedicada a la gestión de relaciones –*relationship management*– (Ledingham y Bruning, 2000:xiii). Dicha aproximación explica por sí sola buena parte de la esencia de la disciplina y la práctica profesional (Heath, 2013; Smith, 2012; Grunig, 2006; Wilcox, 2006; Nogueró i Grau, 2006; Ledingham, 2003; Pieczka y L'Étang, 2001).

Como muestra, se ha sugerido que el término relaciones públicas equivalga al de *relaciones con los públicos* (Grunig, 1992) o *relaciones con stakeholders* (Wu, 2007). Tan importante es considerar la función relacional que Ehling (1992: 662) admite que supone «un importante cambio en la primera misión de las relaciones públicas». Sin embargo, como comentan Moreno y otros (2012) y White y Mazur (1995), si bien no siempre han sido reconocidas en el mundo corporativo, «las complejidades de un entorno cambiante de negocio alimentado por una creciente demanda para que las compañías operen responsablemente hacen que las sitúen en una plataforma más alta y las hagan encargarse de generar relaciones consistentes con sus públicos» (White y Mazur, 1995:XV).

No obstante, este creciente interés por el estudio de las relaciones, especialmente acusado estas dos últimas décadas, no puede considerarse, en absoluto, un tema novedoso (Armendáriz, 2012; Bruning y otros, 2008; Rodríguez

Salcedo, 2007; Ki y Shin, 2006; Ledingham y Bruning, 2000). Ferguson (1984) ya apuntó su importancia. Las principales teorías han subrayado, a lo largo de su historia, la necesidad de abrir cauces comunicativos con los públicos de las organizaciones, a través del debate público y el intercambio de opinión. No en vano, Cutlip y otros (2000: 37) las definen como «una función de gestión que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y sus públicos de los que depende su éxito o fracaso».

En clara relación con lo anterior, el valor de las relaciones públicas en el conjunto de la labor empresarial ha ocupado gran parte del análisis doctrinal (Lougovoy y Linon, 1983). Teniendo en cuenta que «la perspectiva relacional resulta útil gracias a la identificación de resultados mensurables, más allá de la frecuencia de comunicación, y para demostrar la contribución de las relaciones públicas desde una perspectiva económica, cultural y en el bienestar social de una organización y en las comunidades en las que opera» (Ledingham, 2006: 477).

2.2. *Comunicación corporativa*

Buena parte de la literatura específica sobre comunicación corporativa ha atribuido a la comunicación una dimensión estratégica en el gobierno de las organizaciones (Neil, 2015; Argenti, 2014; Gregory y Willis, 2013; Mazzei, 2014; Raupp y Hoffmann, 2012; Losada, 2009; Mora, 2009; Hallahan y otros, 2007; Cornelissen, 2004; Van Riel y Fombrun, 2004).

En este sentido, la naturaleza de la gestión estratégica sugiere que la comunicación corporativa sea valorada por sus *inputs* estratégicos en los procesos decisorios y en el conjunto de la estrategia corporativa (Cornelissen, 2004; Bishop, 2006). Se argumenta que, por un lado, ayuda a reunir e interpretar la información de su entorno y, por otro, representa a la empresa frente a sus públicos (La Porte, 2009; Hallahan y otros, 2007; Xifra, 2005; Moss y Warnaby, 2000).

La capacidad comunicativa para gestionar relaciones con los diversos públicos ayuda a promover el entendimiento y afianzar la necesaria aceptación y legitimidad en el entorno social (Capriotti, 2007). Una gestión comunicativa integrada y estratégica ayuda a sentar las bases en la creación y fortalecimiento de los vínculos entre los públicos y la empresa (Krohling Kunsch, 2006). Por todo ello, en ámbitos académicos y profesionales se apunta al valor de la comunicación desde la dirección de las compañías para alcanzar niveles óptimos de reciprocidad y escucha al tiempo de subrayar el papel de los responsables de comunicación en los órganos de dirección de las compañías (Swerling y otros, 2014; Gutiérrez-García, 2014, 2010; Johansson y Ottesting, 2011; Gregory, 2008, 2006; Moss y Green, 2001). Distintos autores acentúan como prioritario que el *dircom* –en la jerga profesional– sea miembro activo de la alta dirección y, por ende, cargo de alto gobierno empresarial (Morales-Lugo y Enrique, 2007; Hallahan y otros, 2007; Morales y Enrique, 2007; DeSanto y Moss, 2004; Moss y otros, 2000).

2.3. *Gestión empresarial: stakeholder management*

El concepto de *stakeholder* ha sido profundamente estudiado y debatido en la academia (Freeman y otros, 2010; Clarkson, 1995; Clarke y Clegg, 1998). Diferentes autores han tratado de acotar la riqueza conceptual de su definición. Algunos designan como *stakeholder* a cualquier actor que tenga una relación directa o indirecta con la compañía (Donaldson y Preston, 1995).

Pero el desarrollo doctrinal, de acuerdo con Tseng y otros (2010), tendrá lugar en la década de los años ochenta y noventa del pasado siglo. Freeman define los grupos de interés a partir del tipo de vínculo establecido con la organización. Por tanto, es la idea de relación y no la tradicional de transacción la que recoge esta teoría. Los trabajos de Freeman (1984) y Goodpaster (1991) desvelan que la actividad de cualquier empresa, su buen o mal funcionamiento, así como su competitividad en el mercado dependen de una compleja red de grupos de personas entre los que se encuentran trabajadores, propietarios, proveedores, competidores, entidades gubernamentales, asociaciones civiles o medios de comunicación, entre otros.

Precisamente estos enfoques clásicos manifiestan algunas objeciones a la teoría de los *stakeholders* (Jensen, 2001). Argumentan, por un lado, la incapacidad para delimitar adecuadamente los rasgos de un colectivo para ser considerado *stakeholder* y, por otro, cabe preguntarse cómo incluir los diferentes intereses de los colectivos en el puzle del gobierno empresarial, teniendo en cuenta los posibles conflictos múltiples e irresolubles (Vinten, 2001).

A pesar de estas críticas, en los planteamientos actuales de la teoría de los *stakeholders* la gerencia adquiere singular importancia como responsable de diseñar las estrategias empresariales. La gestión de las relaciones con los grupos de interés toma entonces una dimensión directiva (Moriarty, 2014; Dawkins, 2014; Freeman y otros, 2010; Post y otros, 2002). Como árbitros de las demandas de los *stakeholders*, los gestores orientarán las estructuras, los procesos organizacionales y las políticas generales. Todo ello con la evidente dificultad para discernir qué intereses y demandas deben ser satisfechas inmediatamente y cuáles deben ser pospuestas o descartadas (Minoja, 2012).

Hasta aquí este análisis ha tratado de presentar las propuestas teóricas que relacionan comunicación y procesos decisorios en la empresa. Las ideas comentadas sientan los cimientos doctrinales para realizar una propuesta sobre la influencia de la comunicación en la toma de decisiones.

3. Aportaciones estratégicas de la comunicación a la toma de decisiones

Este epígrafe contribuye a clarificar de qué modo la comunicación enriquece la difícil tarea de tomar decisiones en la empresa desde un enfoque novedoso. Con tal fin, a partir de la revisión de la literatura del epígrafe anterior, emergen cinco aportaciones de la comunicación a los procesos decisorios. Entre ellas, qué rol juega la comunicación en el aprendizaje empresarial constante,

la creatividad e innovación, la integración de las demandas de los públicos, aportar información a las situaciones de divergencia deliberativa y, finalmente, mejorar la reputación de la compañía.

A) Aprendizaje. La comunicación, concebida como una función estratégica, posibilita a directivos y gestores conocer más y mejor su entorno. Esto implica una dimensión de escucha que permita dilucidar cuáles son los asuntos que preocupan a los grupos de interés para, posteriormente, tomar la iniciativa comunicativa (Veldhuizen y otros, 2013; Johansen y Nielsen, 2011; Woerkum y Aarts, 2008).

Por el contrario, si los planificadores y los estrategas hacen asunciones incorrectas sobre el contexto, pueden provocar una colisión con las expectativas y preferencias de los públicos clave (Heath y Palenchar, 2009).

De hecho, los modelos de planificación estratégica en la literatura de relaciones públicas adoptan esta aproximación, estableciendo etapas de investigación y evaluación (Matilla y Marca, 2012; Armendáriz, 2012). Como comentan Radford y Goldstein (2002), los profesionales que gestionan la comunicación desde una perspectiva estratégica generalmente dedican tiempo y recursos a una labor analítica. Para Wilcox y otros (2009), su utilidad estriba en la fundamentación para la formulación de futuras acciones, diseño de mensajes, la prevención de riesgos o la detección de oportunidades de negocio.

B) Estimula la creatividad e innovación. Desde los estudios de gestión empresarial se han iniciado líneas de trabajo que señalan la comunicación con los públicos como una plataforma de conocimiento que estimula la creatividad e innovación (Dossa y Kaeufer, 2014; Sales y otros, 2007). Bajo esta premisa, la creatividad e innovación no son arbitrarias, sino que nacen del conjunto de necesidades y expectativas del entorno social, convirtiéndose en importantes focos de ventajas empresariales.

Las empresas que entienden las relaciones comunicativas como una oportunidad de innovación, y no solo para anticipar riesgos, obtienen un terreno fértil para el cambio y nuevas ideas en los distintos procesos organizacionales. Según May (2011: 99), son necesarias «un conjunto de prácticas comunicativas orientadas no sólo a conseguir consenso y acuerdo sino también a estimular una rica discusión que fomente soluciones creativas y un compromiso mutuo con la innovación». Entre ellas, el desarrollo de nuevos productos y servicios o la modificación de la actual oferta comercial (Longsdon y van Buren, 2009; Brown y Flynn, 2008).

C) Involucración de los públicos. Las relaciones comunicativas ayudan a directivos y gestores a conocer las diferentes expectativas e intereses de los públicos para posteriormente tenerlas en cuenta en su tablero de decisiones (Recalde, 2010). Sin embargo, en los procesos decisorios el grado de involucración de las opiniones y su nivel de participación no es siempre el mismo.

Algunas de las clasificaciones tratan los distintos niveles de involucración desde un enfoque más pasivo hasta delegar las decisiones en los grupos de

interés. En este sentido, resulta ilustrativa la tipología formulada por el Institute of Social and Ethical Accountability (Serie AA100). Esta apunta el seguimiento o la monitorización de las opiniones y los temas que interesan a los públicos. El nivel de consulta implica solicitar expresamente la información y opinión de un tipo de público para fundamentar las decisiones. En el nivel de participación, el público se involucra de manera esporádica para asegurar la comprensión y consideración de sus inquietudes en los procesos deliberativos. Estas prácticas suelen ser cada vez más habituales en el desarrollo de nuevos productos o en el caso del diseño de nuevas plantas productoras y su impacto. Por su parte, la colaboración contempla la asociación y alianzas entre la compañía y alguno de sus públicos para desarrollar soluciones o planes de acción concretos y de manera continuada en el tiempo. Finalmente, la delegación plantea la posibilidad de delegar ciertos procesos de deliberación de manera completa a los públicos.

FIGURA 1. INVOLUCRACIÓN DE LOS PÚBLICOS EN LA TOMA DE DECISIONES

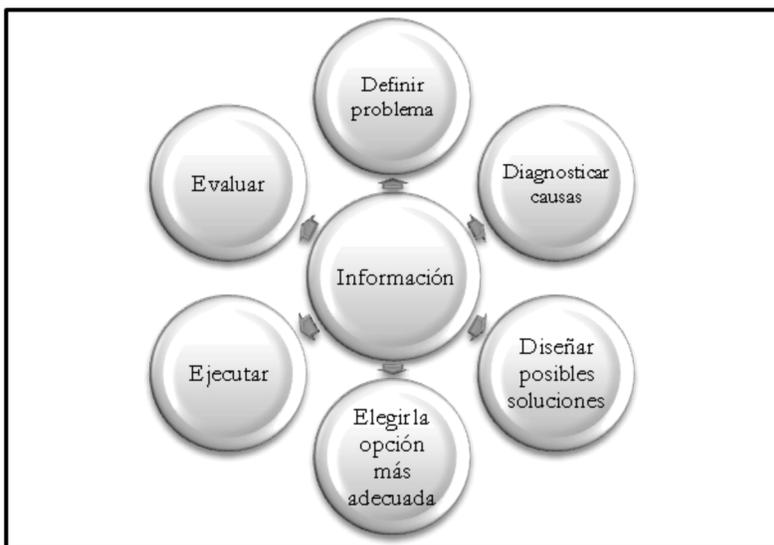


Fuente: elaboración propia a partir Accountability (2006).

D) Información en el proceso de toma de decisiones. Como se viene apuntado a lo largo de este trabajo, las relaciones comunicativas alimentan los criterios de decisión de los directivos y gestores en la empresa. De acuerdo con Ihlen y otros (2011), facilitan el buen gobierno porque mejoran la capacidad de los directivos para elegir adecuadamente entre varias alternativas (Mason y Simmons, 2014; Klemm y Miller, 2013). Cuando la comunicación es abierta, honesta y recíproca, abre puertas para que una diversidad de personas e instituciones tengan voz y presten sus opiniones y preocupaciones.

Por *toma de decisiones* se entiende un proceso no lineal en el que los directivos reúnen inteligencia, acuerdan directivas, destapan y evalúan alternativas e implementan una de ellas (Mintzberg y otros, 1976). En las organizaciones sometidas constantemente a procesos de deliberación, la información adquiere un rol fundamental y resulta un valioso intangible. El proceso de compartir con los públicos observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, puede optimizar las decisiones. Siguiendo el modelo de pasos de Mintzberg y Westley (2006: 54), «primero se define el problema, después se diagnostican sus causas, a continuación se diseñan las posibles soluciones y al final se decide cuál es la mejor. Por supuesto, se ha de poner en práctica la elección». A ello puede añadirse la medición de los resultados obtenidos. Inspirada en este modelo, la siguiente figura ilustra cómo la información se encuentra en cada una de estas fases.

FIGURA 2. INFORMACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES



Fuente: elaboración propia a partir de Mintzberg y Westley (2006).

E) Reputación. De acuerdo con el número de trabajos citados, no son pocos los estudios que apuntan a unas relaciones comunicativas constantes para incidir positivamente en una mejora de la percepción global de la empresa a lo largo del tiempo (van Riel y Fombrun, 2007; Fombrun y van Riel, 2004; Grunig y Huang, 2002).

Los vínculos influyen positivamente atendiendo a ciertas variables o factores de la reputación, como la percepción de una empresa abierta a su entorno, creíble y transparente (Aula y Mantere, 2008). Y, unido a ello, fortalecen la capacidad para evaluar y gestionar posibles riesgos en el prestigio o buen nombre empresarial. Ayudan a cerrar así las posibles brechas entre lo que la compañía hace o se percibe que hace y aquello que los grupos de interés esperan en términos de gestión, conductas y resultados.

4. Conclusiones

La aportación de la comunicación al buen gobierno de las organizaciones es un debate incipiente en el ámbito práctico y académico. Desde la doctrina de relaciones públicas y comunicación empresarial, hay una atención prominente al concepto de relación y, más especialmente, al de gestión comunicativa. Al respecto, se ha atendido más a aspectos estructurales como las competencias y al poder de los directores de comunicación y sus equipos. Sin embargo, falta

profundizar en la capacidad de los comunicadores para influir y asesorar convenientemente al gobierno de la organización.

El análisis del rol de la comunicación empieza a estar presente en disciplinas afines, tales como la gestión empresarial. Especialmente desde la teoría de stakeholders se reconoce que una buena relación con los públicos es fundamental para afianzar su compromiso, conseguir reconocimiento y la tan ansiada legitimidad social, aspectos críticos para el futuro de la empresa. No obstante, la dimensión comunicativa, aun siendo esencial, no cuenta con un análisis doctrinal vertebrado.

Dicha dimensión adquiere un rol central en la gestión de la relación entre las empresas y sus públicos. En la literatura el concepto de buen gobierno adquiere distintas dimensiones. El marco de relaciones de una empresa es un sistema complejo de gobierno que va más allá de la figura del accionista. En este punto emergen interrogantes sobre cómo lidiar con demandas específicas de los stakeholders, a veces contradictorias y cómo involucrarlos en los procesos decisorios. Y es ahí donde la comunicación revela su naturaleza estratégica.

La revisión bibliográfica, así como las aportaciones estratégicas presentadas, sugieren que la comunicación tiene un componente esencial en los procesos de toma de decisiones. Tanto las más operativas, relacionadas, por ejemplo, con la asignación recursos, hasta las más estratégicas, como qué hacer con una línea de producción. Cualquiera que sea su naturaleza, es bien sabido que la materia prima básica a la hora de decidir acertadamente es la información.

En este sentido, la comunicación es mucho más que aquello que la empresa declara sobre sí misma, o un conjunto de procedimientos destinados a transmitir información. Como herramienta de gestión estratégica, representa el cauce para que la información proveniente del entorno interno y externo se transforme en conocimiento y aporte nuevas luces en los complejos procesos que deben abordar los directivos. El proceso de toma de decisiones tiene una fase en la que se discuten las opciones y otra en la que se implican a los grupos de interés en el proceso de ejecución y evaluación de las políticas y medidas adoptadas. En ambas etapas la comunicación cumple un rol clave como herramienta para ejercer la consulta, la participación y el reporte de información.

El modo como se lleve a cabo o se gestionen estos procesos, sin embargo, continúa siendo objeto de análisis. Una buena gestión de las relaciones puede otorgar a los directivos pautas para responder a las demandas, dar respuesta a los porqués de las decisiones adoptadas y cultivar un entorno de relaciones basado en la transparencia y la prudencia. Si bien con frecuencia se observan las relaciones con los públicos por sus consecuencias en los riesgos reputacionales, más bien cabría considerar atender a las oportunidades de aprendizaje e innovación. Tal y como señalan los autores de la literatura especializada, la comunicación debe formar parte del comité directivo y ser parte activa de la toma de decisiones.

Finalmente, como futuras líneas de investigación se plantea la necesidad de incrementar los estudios empíricos en esta área. Estudios de campo en empresas de referencia pueden arrojar conclusiones de gran valor sobre las

tendencias profesionales o incluso líneas de mejora detectadas en la práctica profesional a la luz de las investigaciones científicas teóricas.

5. Bibliografía

- ARGENTI, P. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID.
- ARMENDÁRIZ, E. (2012). «Relaciones públicas en España. Algunos precedentes en la primera mitad del siglo XX y pasos preliminares de la nueva profesión». *Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura*. Núm. 45, pág. 15-31.
- AULA, P.; MANTERE, S. (2008). *Strategic reputation management. Towards a company of good*. Nueva York: Routledge.
- BISHOP, B. (2006). «Theory and practice converge: a proposed set of corporate communication principles». *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 11, núm. 3, pág. 214-231. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13563280610680812>
- BUYSSE, K.; VERBEKE, A. (2003). «Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective». *Strategic Management Journal*. Vol. 24, núm. 5, pág. 453-470. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.299>
- CAPRIOTTI, P. (2007). «El concepto de relación como fundamento de la naturaleza de los públicos en Relaciones Públicas». *Sphera Pública*. Núm. 7, pág. 65-80.
- CASTILLO, A. (2004). «Comunicación empresarial e institucional: estrategias de comunicación». *Zer: Revista de Estudios de Comunicación*. Núm. 17, pág. 189-207.
- CHRISTENSEN, L.T.; MORSING, M.; CHENEY, G. (2008). *Corporate Communications: Convention, Complexity, and Critique*. Londres: Sage. 1.ª ed.
- CLARKE, T.; CLEGG, S. (1998). *Changing Paradigms: The Transformation of Management Knowledge for the 21st Century*. Londres: HaperCollins Business. 1.ª ed.
- CLARKSON, M. B. E. (1995). «A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance». *Academy of Management Review*. Núm. 20, pág. 92-117. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465>
- CORNELISSEN, J. (2004). *Corporate communications: theory and practice*. Londres: SAGE Publications. 1.ª ed.
- CORNELISSEN, J.; THORPE, R. (2001). «The organization of external communication disciplines in UK companies: a conceptual and empirical analysis of dimensions and determinants». *The Journal of Business Communication*. Vol. 38, núm. 3, pág. 413-438. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/002194360103800402>
- CUTLIP, S. M.; CENTER, A. H.; BROOM, G. M. (2000). *Effective Public Relations*. Nueva Jersey: Prentice-Hall. 7.ª ed.
- DAWKINS, C. E. (2014). «The principle of good faith: Toward substantive stakeholder engagement». *Journal of Business Ethics*. Núm. 121, pág. 283-295. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-013-1697-z>
- DESANTO, B.; MOSS, D. (2004). «Rediscovering what PR managers do: Rethinking the measurement of managerial behaviour in the public relations con-

- text». *Journal of Communication Management*. Vol. 9, núm. 2, pág. 179-196. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13632540510621371>
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. (1995). «The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications». *Academy of Management Review*. Vol. 20, pág. 65-92. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- DOSSA, Z.; KAEUFER, K. (2014). «Understanding sustainability innovations through positive ethical networks». *Journal of Business Ethics*. Vol. 119, pág. 543-559. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-013-1834-8>
- EHLING, W. P. (1992). «Estimating the value of public relations and communication to an organization». En: J. E. Grunig, D. M. Dozier, W. P. Ehling, L. A. Grunig, F. C. Repper, J. White (ed.). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 1.ª ed., pág. 616-638.
- FERGUSON, M. A. (1984). «Building theory in public relations: interorganizational relationships». *Paper presentado en la Association for Education in Journalism and Mass Communication*, Gainesville, FL.
- FOMBRUN, C. J.; VAN RIEL, C. B. M. (2004). *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputation*. Nueva Jersey: Pearson Education. 1.ª ed.
- FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; MECHAS, A. C.; PARMAR, B. L.; DE COLLE, S. (2010). *Stakeholder theory: the state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press. 1.ª ed. DOI: <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511815768>
- FREEMAN, R. E.; REED, D. L. (1983). «Stockholders and Stakeholders: A new perspective on corporate governance». *California Management Review*. Vol. 25, núm. 3, pág. 93-94. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/41165018>
- FREEMAN, E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Nueva Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs. 1.ª ed.
- GOODPASTER, K. E. (1991). «Business ethics and stakeholder analysis». *Business Ethics Quarterly*. Vol. 1, núm 1, pág. 53-73. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/3857592>
- GREGORY, A.; WILLIS, P. (2013). *Strategic public relations leadership*. Nueva York: Routledge. 1.ª ed.
- GREGORY, A. (2008). «Competencies of senior communication practitioners in the UK: an initial study». *Public Relations Review*. Núm. 34, pág. 215-223. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.04.005>
- GRUNIG, J. E. (2006). «Research in Public Relations: current status and new directions». *Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura*. Núm. 34, pág. 49-65.
- GRUNIG, J. E.; GRUNIG, L. A. (1992). «Models of public relations and communication». En: J. A. Ledingham; S. D. Bruning (ed.). *Public relations as relationship management: A relational approach to public relations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. 1.ª ed., pág. 3-22.
- GRUNIG, J. E.; HUANG, Y. H. (2002). «The effect of relationships on reputation and on relationships: A cognitive, behavioral study». Paper presentado en la 5.ª Edición de Educator's Academy, Public Relations Society of America. Miami, FL.

- GUTIÉRREZ-GARCÍA, E. (2014). «Las relaciones comunicativas y su gestión en entornos multistakeholder: un viaje por las tradiciones académicas». En: J. Villafañe (ed.). *Anuario. La comunicación empresarial y la gestión de intangibles en España y Latinoamérica*. Barcelona: Prentice Hall. Pág. 215-233.
- GUTIÉRREZ-GARCÍA, E. (2010). «Dimensión comunicativa del buen gobierno empresarial». *Revista empresa y humanismo*. Vol. 13, núm. 2, pág. 149-182.
- HALLAHAN, K.; HOLTZHAUSEN, D.; VAN RULER, B.; VERČIČ, D.; SRIRAMESH, K. (2007). «Defining Strategic Communication». *International Journal of Strategic Communication*. Vol. 1, núm. 1, pág. 3-35. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/15531180701285244>
- HEATH, R. L. (2013). «The journey to understand and champion OPR takes many roads, some not yet well travelled». *Public Relations Review*. Vol. 39, pág. 426-431. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.05.002>
- HEATH, R. L.; PALENCHAR, M. J. (2009). *Strategic issues management. Organizations and public policy challenges*. Thousand Oaks: Sage. 2.^a ed.
- IHLEN, Ø.; BARTLETT, J. L.; MAY, S. (2011). «Corporate Social Responsibility and Communication». En: Ø. Ihlen, J. L. Bartlett, S. May (ed.). *The handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. Oxford: John Wiley & Sons, Inc. 2.^a ed., pág. 3-22.
- JOHANSEN, T. S.; ANDERSEN, S. E. (2012). «Co-creating ONE: rethinking integration within communication». *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 17, núm. 3, pág. 272-288. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13563281211253520>
- JOHANSEN, T. S.; NIELSEN, A. E. (2011). «Strategic stakeholder dialogues: a discursive perspective on relationship building». *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 16, núm. 3, pág. 204-217. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13563281111156871>
- JOHANSSON, C.; OTTESTING, A. T. (2011). «Communication executives in a changing world: legitimacy beyond organizational borders». *Journal of Communication Management*. Vol. 15, núm. 2, pág. 144-164. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13632541111126364>
- KI, E. J.; SHIN, J. H. (2006). «Status of organization–public relationship research from an analysis of published articles, 1985-2004». *Public Relations Review*. Vol. 32, núm. 2, pág. 194-195. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.02.019>
- KRÖHLING KUNSCH, M. M. (2006). «Planejamento e gestao estrategica de relações públicas nas organizações contemporâneas». *Análisi: Quaderns de comunicació i cultura*. Vol. 34, pág. 125-139.
- LA PORTE, J. M. (2009). «La comunicación institucional como fundamento integrador». En: J. M. Mora (ed.). *10 ensayos de comunicación institucional*. Pamplona: EUNSA. 1.^a ed., pág. 29-50.
- L'ÉTANG, J. (2003). «The myth of the “ethical guardian”: An examination of its origins, potency and illusions». *Journal of Communication Management*. Vol. 8, núm. 1, pág. 53-67. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/13632540410807547>
- LEDINGHAM, J. A. (2003). «Explicating relationship management as a general theory of public relations». *Journal of Public Relations Research*. Vol. 15,

- núm. 2, pág. 181-198. DOI: http://dx.doi.org/10.1207/S1532754XJP-RR1502_4
- LEDINGHAM, J. A.; BRUNING, S. D. (2000). *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 1.ª ed.
- LEDINGHAM, J. A. (2006). «Relationship management: a general theory of public relations». En: C. Botan; v. Hazleton (ed.). *Public relations theory II*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 1.ª ed., pág. 465-477.
- LEITCH, S.; NEILSON, D. (2001). «Bringing publics into public relations: new theoretical frameworks for practice». En: R. L. Heath (ed.). *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks CA: Sage. 1.ª ed., pág. 127-138.
- LOSADA DÍAZ, J. C. (2009). «Los 10 frentes de la comunicación corporativa». *Doxa Comunicación*. Vol. 9, pág. 145-164. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2411266>
- LOUGOVOY, C.; LINON, M. (1983). *Relaciones Públicas: función de gobierno de la empresa y de la administración*. Barcelona: Editorial Hispano Europea. 3.ª ed.
- LUOMA-AHO, V.; PALOVIITA, A. (2010). «Actor-networking stakeholder theory for today's corporate communications». *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 15, núm. 1, pág. 49-67. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13563281011016831>
- MAGALLÓN, S. (2006). «Concepto y elementos de las RRPP». *Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura*. Núm. 34, pág. 103-109.
- MASON, C.; SIMMONS, J. (2014). «Embedding Corporate Social Responsibility in Corporate Governance: a stakeholder systems approach». *Journal of Business Ethics*. Vol. 119, pág. 77-86. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1615-9>
- MARTÍN MARTÍN, F. (2004). *Diccionario de comunicación corporativa e institucional y relaciones públicas*. Madrid: Fragua. 1.ª ed.
- MATILLA, K.; MARCA, G. (2012). «The accountability gap: The use of preliminary and evaluative research in Spain». *Public Relations Review*. Vol. 38, núm. 5, pág. 825-830. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.06010>
- MAY, S. (2011). «Organizational Communication and Corporate Social Responsibility». En: Ø. Ihlen, J. L. Bartlett, S. May (ed.). *The handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. Oxford: John Wiley & Sons. 1.ª ed., pág. 87-109.
- MAZZEI, A. (2014). «A multidisciplinary approach for a new understanding of corporate communication». *Corporate Communication: An International Journal*. Vol. 19; núm. 2, pág. 216-230. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/CCIJ-12-2011-0073>
- MINOJA, M. (2012). «Stakeholder management theory, firm strategy, and ambidexterity». *Journal of Business Ethics*. Vol. 109, pág. 67-82. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1380-9>
- MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THEORET, A. (1976). «The structure of “unstructured” decision processes». *Administrative Science Quarterly*. Vol. 21, pág. 246-275. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2392045>

- MINTZBERG, H.; WESTLEY, F. (2006). «Tres modelos para mejorar la toma de decisiones». *Harvard Deusto Business Review*. Vol. 12, pág. 54-60.
- MORA, J. M. (2009). «El departamento de comunicación, factor de cohesión y dinamismo». En: J. M. MORA (ed.). *10 ensayos de comunicación institucional*. Barañáin: EUNSA. 1.ª ed., pág. 67-94.
- MORALES-LUGO, F.; ENRIQUE, A. M. (2007). «La figura del “Dircom” su importancia en el modelo de comunicación integrab». *Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura*. Núm. 35, pág. 83-93.
- MORENO, M. A.; NAVARRO, C. R.; ZERFASS, A. (2012). «Relaciones públicas, un término desacreditado en España y el resto de Europa. Conclusiones del European Communication Monitor 2011». *Hologramática*. Vol. 17, núm. 2, pág. 115-140.
- MOSS, D.; GREEN, R. (2001). «Re-examining the manager’s role in public relations: what management and public relations research teaches us». *Journal of Communication*. Vol. 6, núm. 2, pág. 118-132. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13632540210806982>
- MOSS, D.; WARNABY, G.; NEWMAN, A. J. (2000). «Public relations practitioner role enactment at the senior management level within UK companies». *Journal of Public Relations Research*. Vol. 12, núm. 4, pág. 277-307. DOI: <http://dx.doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1204>
- NEIL, M. S. (2015). «Beyond the c-suite: corporate communications’ power and influence». *Journal of Communication Management*. Vol. 19, núm. 2, pág. 118-132. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/JCOM-06-2013-0046>
- NOGUERO I GRAU, A. (2006). «Consideraciones acerca de las RRPP en el siglo XX y su incardinación actual en el fenómeno de la Globalización». *Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura*. Núm. 34, pág. 87-102.
- PIECZKA, M.; L’ETANG, J. (2001). «Public relations and the question of professionalism». En: R. L. Heath (ed.). *Handbook of public relations*. Thousand Oaks, CA: Sage. 1.ª ed., pág. 223-236.
- POST, J. E.; PRESTON, L. E.; SACHS, S. (2002). *Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth*. Standford: Standford Business Books. 1.ª ed.
- RADFORD, F. P.; GOLDSTEIN, S. Z. (2002). «El papel de los métodos de investigación en comunicación corporativa». *Corporate Communication: An International Journal*. Vol. 7, núm. 4, pág. 252-256. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13563280210449831>
- RECALDE, M. (2010). «¿De qué modo contribuye la comunicación al logro de una empresa más responsable? Algunas propiedades y principios de gestión». *Cuadernos de la Información*. Vol. 27, núm. 2, pág. 111-122. DOI: <http://dx.doi.org/10.7764/cdi.27.27>
- RAUPP, J.; HOFFJANN, O. (2012). «Understanding strategy in communication management». *Journal of Communication Management*. Vol. 16, núm. 2, pág. 146-161. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13632541211217579>
- RODRÍGUEZ SALCEDO, N. (2007). «La historia como tendencia actual de las relaciones públicas». En: AIRP (ed.). *Tendencias actuales en las relaciones públicas*. AIRP: Madrid. 1.ª ed., pág. 184-204.

- SALES, A.; FOURNIER, M.; SÉNÉCHAL, Y. (2007). «Knowledge, communication, reflexive creativity and social change». En: A. Sales; M. Fournier (ed.). *Knowledge, Communication & Creativity*. Londres: Sage. 1.ª ed., pág. 3-27. DOI: <http://dx.doi.org/10.4135/9781446215548.n1>
- SCHULTZ, D. E. (1996). «The inevitability of integrated communications». *Journal of Business Research*. Vol. 37, núm. 3, pág. 139-146. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(96\)00063-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(96)00063-X)
- SMITH, B. G. (2012). «Public relations identity and the stakeholder-organization relationship: A revised theoretical position for public relations scholarship». *Public Relations Review*. Vol. 38, núm. 5, pág. 838-845. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.06.011>
- SWERLING, J.; THORSON, K.; ZERFASS, A. (2013). «The role and the status of communication practice in the USA and Europe». *Journal of Communication Management*, Vol. 18, núm. 1, pág. 2-15. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/JCOM-04-2013-0037>
- TSENG, H. C.; DUAN, C. H.; TUNG, H. L.; KUNG H. J. (2010). «Modern business ethics research: concepts, theories, and relationships». *Journal of Business Ethics*. Vol. 91, pág. 587-597. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-010-0471-8>
- VAN RIEL, C. B. M. (1995). *Principles of Corporate Communication*. Nueva York: Prentice Hall. 1.ª ed.
- VAN RIEL, C. B. M.; FOMBRUN, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication*. Nueva York: Routledge. 1.ª ed. DOI: <http://dx.doi.org/10.4324/9780203390931>
- VELDHUIZEN, M.; BLOK, V.; DENTONI, D. (2013). «Organizational drivers of capabilities for multi-stakeholder dialogue and knowledge integration». *Journal of Chain and Network Science*. Vol. 13, núm. 2, pág. 107-117. DOI: <http://dx.doi.org/10.3920/JCNS2013.1002>
- VERBOS, A. K.; MILLER, J. S. (2013). «When harm is at stake: ethical value orientation, managerial decisions, and relational outcomes». *Journal of Business Ethics*. Vol. 127, núm. 1, pág. 149-163. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-013-1981-y>
- VINTEN, G. (2001). «Shareholder vs stakeholder - is there a governance-dilemma?». *Corporate Governance: An International Review*. Vol. 9, núm. 1, pág. 36-47. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8683.00224>
- WHITE, J.; MAZUR, L. (1995). *Strategic Communications Management*. Addison-Wesley Publishing. Cambridge. 1.ª ed.
- WILCOX, D. L. (2006). «The landscape of today's global Public Relations». *Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura*. Núm. 34, pág. 67-85.
- WILCOX, D. L.; CAMERON, G. T.; XIFRA, J.; MORENO, A. (2012). *Relaciones públicas: Estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación. 10.ª ed.
- WOERKUM C.V.; AARTS, N. (2008). «Staying connected. The communication between organizations and their environments». *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 13, núm. 2, pág. 197-211. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13563280810869613>

- WU, X. (2007). «Stakeholder identifying and positioning (SIP) models: from Google's operation in China to a general case-analysis framework». *Public Relations Review*. Vol. 33, núm. 4, pág. 415-425. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2007.08.016>
- XIFRA, J. (2005). *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: Paidós Ibérica. 1.^a ed.

La pérdida de confianza de la prensa ante las crisis de corrupción política: el caso Bárcenas en *El País* y *El Mundo*

Cristina Zurutuza-Muñoz
Facultad de Comunicación
Universidad San Jorge
czurutuza@usj.es

José Juan Verón-Lassa
Facultad de Comunicación
Universidad San Jorge
jjveron@usj.es

Cita recomendada: ZURUTUZA-MUÑOZ, C.; VERÓN-LASSA, J.J. (2015). “La pérdida de confianza de la prensa ante las crisis de corrupción política: el caso Bárcenas en *El País* y *El Mundo*”. *Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura*, 52, págs. 113-127. DOI: <http://dx.doi.org/10.7238/a.v0i52.2536>

Resumen

La investigación parte de la idea de la comunicación como un elemento nuclear, capaz de agravar o de mitigar una crisis y de que las crisis públicas cuando no se logran cerrar de manera adecuada se enquistan y presentan una sucesión de fases agudas. La crisis de comunicación vivida por el Partido Popular tras la publicación del llamado caso Bárcenas, que afecta al que fue extesorero nacional de esta formación política, es un ejemplo de esta situación y constituye el objeto de estudio de este trabajo. Se trata de un caso con cierto recorrido en el tiempo pero cuya actualidad no ha mermado. De hecho, en cierta manera representa un escenario común en la mayoría de las fuerzas políticas españolas en los últimos años.

La investigación busca conocer cómo fue la respuesta comunicativa del PP ante este escándalo durante dos de sus fases agudas en 2013 y cómo fue la cobertura de la prensa. Para ello, se han analizado mediante el análisis de contenido las acciones comunicativas del PP en ambos periodos (cualitativo) y todas las noticias publicadas en *El País* y *El Mundo* sobre el tema en esos días (cuantitativo). Los resultados muestran que los escándalos de corrupción política conducen a la pérdida de confianza de la prensa en los partidos políticos y también ponen de manifiesto el enquistamiento de una crisis en sucesivas fases agudas cuando no se cierra adecuadamente.

Palabras clave: crisis, Bárcenas, corrupción política, confianza, prensa.

Abstract. *The Spanish press's loss of confidence, in a context of political corruption: the 'Bárcenas scandal' in El País and El Mundo*

This research takes as starting points the ideas that communication becomes a key tool either to worsen or to mitigate any crisis, and that when a public crisis has not been properly closed it takes hold in a series of acute stages. A good example of this situation is the communications crisis suffered by the Spanish Popular Party (PP) in the wake of the 'Bárcenas scandal', a case of political corruption inside the PP involving its former treasurer. This matter becomes the

object of analysis in this research, as it represents a scene common to most of the political parties in Spain during recent years.

The aim of this research is to shed light on both the PP's communicative response to this corruption crisis during its two acute stages (both in 2013) and the media coverage of this political scandal. To achieve this objective the communicative actions of the PP during the two stages are analyzed with a qualitative content analysis. All the pieces of news published by *El País* and *El Mundo* regarding the 'Bárceñas scandal' are analyzed with a quantitative content methodology. The results show that political corruption scandals lead to the press losing its confidence in political parties, and that crises that are not properly solved result in become entrenched.

Keywords: crisis, Bárceñas scandal, political corruption, social trust, news.

1. Introducción

Los escándalos de corrupción política afectan a la mayoría de los partidos políticos en España en la actualidad. Para las formaciones políticas, vigiladas por los medios de comunicación, se convierten en crisis que trascienden los límites de la organización y ponen en jaque su imagen pública. El caso Bárceñas es un ejemplo paradigmático de cómo una crisis de corrupción política que no se gestiona de manera apropiada en términos comunicativos se enquista en su fase aguda y recibe por parte de los medios una cobertura informativa crecientemente virulenta. Esta investigación intenta demostrar este punto. Tras reseñar el caso, se explican los objetivos y la metodología del estudio y se comentan los principales resultados.

Luis Bárceñas, tesorero nacional del PP y senador por Cantabria, fue imputado en febrero de 2009 dentro del caso Gürtel, que investigaba el juez Baltasar Garzón. En abril de 2010 se levantó el secreto de sumario de la trama Gürtel en la Comunidad de Madrid y se dieron a conocer algunas acciones presuntamente fraudulentas protagonizadas por Bárceñas. Ese mismo mes pidió su baja voluntaria como militante del PP y renunció a su escaño. Bárceñas había recibido el apoyo de destacados dirigentes del PP e incluso del partido como tal de forma oficial, lo que generó un gran revuelo mediático que situó al PP en el eje de las informaciones relacionadas con la corrupción, con acusaciones directas de financiación ilegal.

En septiembre de 2011, el Tribunal Superior de Justicia de Madrid archivó la causa contra Bárceñas por falta de pruebas, pero en marzo de 2012 la Audiencia Nacional la reabrió. El estallido de la crisis lo provocaron unas informaciones publicadas en enero de 2013 (primero en *El Mundo* y posteriormente, con mayor profundidad, en *El País*) en las que se detallaba que presuntamente el extesorero del PP había pagado sobresueldos a los principales dirigentes del partido.

Los diarios publicaron desde ese momento numerosas informaciones sobre una supuesta contabilidad B del PP, que habría estado gestionada por Bárceñas entre 1990 y 2009, y de la cual se habrían beneficiado los principales dirigentes del partido. Dichas informaciones se basan en la investigación de la Policía y del juez de la Audiencia Nacional Pablo Ruz.

A lo largo de 2013, el proceso penal contra Bárcenas avanzó y se hizo cada vez más complejo. El juez Ruz mantuvo la condición de imputado del extesorero y le retiró el pasaporte. Se realizaron pruebas caligráficas de unos supuestos papeles que formaban parte de esa contabilidad B. Bárcenas interpuso dos denuncias contra el PP. La primera por despido improcedente. La segunda, por la sustracción de dos ordenadores personales de su despacho.

El 27 de junio, el juez Ruz ordenó el ingreso en prisión incondicional y sin fianza de Bárcenas, lo que generó una nueva fase aguda en la crisis de comunicación que el PP arrastraba desde la apertura del caso. En los días siguientes se publicaron numerosas informaciones sobre la contabilidad del PP y se llevaron a cabo distintas acciones judiciales. El 14 de julio, *El Mundo* publicó una serie de capturas de pantalla de un teléfono con supuestos mensajes enviados por Mariano Rajoy a Bárcenas por su entrada en prisión. La creciente tensión obligó a que Rajoy diera explicaciones sobre el asunto el 1 de agosto, día en el que compareció en el Senado.

Acciones judiciales y revelaciones periodísticas alrededor de este caso se han sucedido en los años 2013 y 2014. Sin embargo, se detectan con claridad dos fases agudas, las aquí explicadas, de la misma crisis comunicativa. No obstante, el 27 de enero de 2015, cuando esta investigación ya estaba cerrada, se produjo la salida de la cárcel de Bárcenas, lo que dio lugar a una probable nueva fase aguda, todavía abierta en el momento en el que se concluye esta investigación.

Debe tenerse en cuenta el contexto en el que se realiza esta investigación: los últimos años se encuentran salpicados de constantes casos de corrupción tanto en el plano nacional, como en el autonómico o local.

En el caso de las crisis políticas, la dimensión pública que adquieren no depende únicamente de la magnitud del problema que la haya desencadenado, sino también de la gestión comunicativa que se haga de ella. Con frecuencia, los partidos achacan el fuerte impacto de estos casos en su reputación a problemas de comunicación. Aunque en muchos casos esta apelación se trata de un simple intento de desviar responsabilidades, sí que encierra un problema que ha quedado en evidencia: es necesario comunicar con estrategia y es más necesario saber hacerlo en situaciones de crisis.

Por otro lado, y pese a las tecnologías de la comunicación, cabe recordar que en los casos de crisis política, la «realidad informativa se convierte en la única vía de acceso legitimada y aceptada a la realidad política derivada de una crisis» (Casero, 2008: 151). Esto se debe a que los ciudadanos no tienen la posibilidad de experimentar el hecho por sí mismos, ni tienen los conocimientos suficientes para enmarcarlo en su contexto.

Así, en una situación de este tipo, se multiplica la necesidad y el valor de trasladar con eficacia el mensaje propio a los medios como intermediarios con la sociedad.

El objetivo del presente estudio es comprobar, de acuerdo con lo indicado por los principales autores sobre la materia, cómo la comunicación se constituye en un elemento nuclear, capaz de agravar o de mitigar por sí misma una crisis (Saura y García, 2010; Coombs, 2012; Olson, Nord y Falkheimer, 2014).

El interés del estudio radica en que este tipo de crisis no son hechos aislados, sino que forman parte de la lógica de toda organización (Losada, 2010) y se puede decir, por tanto, que tienen carácter recurrente.

La investigación constituye una aproximación a esta realidad. Se ha elegido un caso actual y que resume de forma paradigmática la situación que han vivido la mayor parte de las fuerzas políticas españolas en algún momento de los últimos años. Se trata de un caso con una vida larga (cinco años), pero cuyas fases de máxima intensidad (o agudas) se detectan en 2013. Son estos momentos los elegidos para realizar esta aproximación al tema: la crisis provocada por el caso Bárcenas.

2. Metodología y determinación de la muestra

El objetivo primero de esta investigación es conocer cómo fue la gestión comunicativa de esta crisis por el PP y cómo los medios impresos de ámbito nacional cubrieron la información en relación con su estrategia comunicativa. Para ello, el estudio analiza dos aspectos: las acciones comunicativas protagonizadas por el Partido Popular a raíz del caso Bárcenas y todas las informaciones que *El País* y *El Mundo* publicaron sobre el tema durante dos periodos, ambos en 2013.

El primero comienza con una rueda de prensa de M.^a Dolores de Cospedal el 17 de enero de 2013 y finaliza con un comunicado emitido por el PP el 6 de marzo de 2013. El segundo arranca con el comunicado del PP tras decretarse la prisión de Bárcenas el 27 de junio de 2013 y concluye con unas declaraciones de Carlos Floriano el 18 de agosto de 2013.

Se analiza cada acción del PP y la cobertura informativa de los dos días siguientes a su emisión. La delimitación temporal de la muestra no abarca la totalidad de la vida pública del caso Bárcenas, pues la crisis continúa abierta.

Se han analizado 44 elementos emitidos por el Partido Popular en relación con el caso Bárcenas en los periodos indicados: notas de prensa, comunicados, ruedas de prensa, comparencias y declaraciones institucionales. Es decir, los documentos oficiales que la formación política hizo llegar a los medios y que publicó en su página web. La metodología empleada ha sido el análisis de contenido cualitativo.

En segundo lugar, se ha analizado la cobertura que *El País* y *El Mundo* hicieron de dichos comunicados y su nivel de permeabilidad a la postura del PP. Para ello, se ha estudiado el contenido de todas las informaciones referidas al tema, publicadas durante los dos días siguientes a cada acción comunicativa del PP, siguiendo un análisis de contenido cuantitativo. Esta metodología permite, mediante la utilización de un código, «formular a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto» (Krippendorf, 1990: 23).

Para conocer el impacto de esa comunicación de crisis del partido en los medios se han elegido los dos principales rotativos de tirada nacional. Como resultado, se han analizado un total de 880 piezas periodísticas, a razón de

379 publicadas en *El País* (205 en la primera fase aguda y 174 en la segunda) y 501 en *El Mundo* (212 y 289). El análisis se centra en conocer el número de unidades que hacen referencia directa a la acción comunicativa de la formación, los rasgos formales y la valoración que el medio hace de estas, así como la atribución de responsabilidades y la identificación de los protagonistas de todas las informaciones publicadas de forma inmediata a las acciones comunicativas del PP.

El empleo de ambas metodologías permite triangular los datos y complementarlos para esbozar las principales tendencias de este caso de estudio. Se presentan en primer lugar los resultados referidos a las acciones comunicativas del PP y, posteriormente, el análisis de la información publicada en la prensa.

3. Los comunicados del PP en torno al caso Bárcenas

Las acciones comunicativas realizadas por el PP en los momentos de mayor virulencia del caso Bárcenas ofrecen diferentes parámetros que permiten determinar el modo como la formación política gestionó la crisis, al menos en las dos fases agudas analizadas.

El estudio de las 44 comunicaciones del PP en ambos periodos revela que la fórmula más utilizada es la reproducción de declaraciones o comparecencias sin preguntas (15 ocasiones), seguida de las notas de prensa (13), la reproducción o el extracto de entrevistas en medios (5), las ruedas de prensa (5), el extracto de intervenciones parlamentarias (5) y una carta enviada a un medio de comunicación.¹

Al observar por separado ambas fases, se detecta un cambio de estrategia. En la primera, el recurso más utilizado es la nota de prensa (8), también denominada comunicado por ellos (2). Las demás fórmulas se utilizan sin preferencia clara: ruedas de prensa (3), entrevistas en medios (2) y declaraciones o comparecencias sin preguntas (4).

En la segunda, la mayoría de las comunicaciones se realizan a partir de declaraciones o comparecencias sin preguntas (10), y en segundo lugar a partir de intervenciones parlamentarias (5). El resto de las opciones se reparten entre las entrevistas en medios (4), las notas o comunicados de prensa (3), las ruedas de prensa (2) y la carta enviada a un medio.

Pasados los primeros momentos de esta crisis, en los que se adoptó la postura del silencio primero y la negación después, el PP decide responder ante las acusaciones aparecidas en los medios. En la primera fase aguda se observan 19 acciones en 49 días; en la segunda, 25 acciones en 53 días.

Este cambio de actitud sugiere que o bien la formación política daba importancia a la crisis, o bien se sentía atacada por las informaciones publicadas. Otra observación coincide con lo expuesto por González Herrero (1998), Alcat (2005), Losada (2010) o Bustos (2014) y que señala que la proliferación de

1. Enviada por María Dolores de Cospedal el 13 de julio de 2013 a <www.elconfidencial.com>.

formatos y la profusión de comunicaciones resultan indicativas de su falta de efectividad.

En cuanto a los emisores del mensaje, existe una enorme disparidad. En general, el principal portavoz es Carlos Floriano (vicesecretario general de Organización y Electoral) con 13 apariciones, seguido de Esteban González Pons (vicesecretario general de Estudios y Programas) con 7, las mismas que el PP de manera genérica; María Dolores de Cospedal (secretaria general) con 5 apariciones, Mariano Rajoy (presidente) y Alfonso Alonso (portavoz en el Congreso de los Diputados entre 2011 y 2014) con 3. A estos 6 emisores se suman otros 6 más que van apareciendo de forma circunstancial. Es decir, el PP utiliza 12 portavoces diferentes en 44 acciones comunicativas sobre el caso.

La estrategia de portavoces varía entre ambos periodos. Al inicio de 2013, el principal emisor es el PP de forma genérica (5 ocasiones). Le siguen María Dolores de Cospedal, Esteban González Pons y Carlos Floriano (3 cada uno) y Mariano Rajoy (2). En el segundo periodo, Floriano es el portavoz principal y protagoniza 10 de las 25 comunicaciones, seguido de González Pons (4), Cospedal (2) y Alonso (2). El resto de los portavoces aparecen en una sola ocasión cada uno.

Los principales autores desaconsejan la profusión y dispersión de voces en una crisis. González Herrero (1998) indica que la organización se debe manifestar con una voz única y con la mayor claridad. Las razones, indica, son principalmente la de trasladar una imagen unitaria y sólida que minimice las contradicciones, y la de evitar el agotamiento del conjunto de portavoces, de modo que se reservan nuevas opciones en caso de que la crisis se prolongue o pase a otra fase de mayor virulencia.

En 28 de las 44 comunicaciones analizadas, el PP busca o señala responsables externos, incluso varios. Bárcenas y el PSOE quedan al mismo nivel como responsables externos (13 ocasiones), con la particularidad de que 4 veces se menciona explícitamente a Alfredo Pérez Rubalcaba, secretario general del PSOE entre febrero de 2012 y julio de 2014. Les siguen en relevancia los medios de comunicación (en 5 ocasiones, de las que 3 se cita a *El País*) y la oposición política de manera genérica (3).

También en esta cuestión hay un cambio de tendencia. En la primera fase, de las 19 comunicaciones se hace responsable a Bárcenas en 5, y al PSOE y a la prensa (*El País*), en 3 cada uno. En la segunda, de las 25 comunicaciones, 10 identifican como culpable al PSOE, 8 a Bárcenas, 2 a la prensa y 2 a la oposición.

En cuanto a la asunción de responsabilidades internas, solo aparece en 5 de las 44 comunicaciones analizadas. La proporción es similar en ambos periodos: 2 de 19 en el primero y 3 de 25 en el segundo. Sin embargo, el modo como se realiza difiere.

Los comunicados del primer periodo asumen responsabilidad de manera difusa cuando apuntan la necesidad de «ser más ejemplares en nuestras conductas» u ordenan «investigar las finanzas internas». En los del segundo, el reconocimiento es algo más explícito, aunque se limita a haber confiado en

Bárceñas: «Puede que el PP confiara demasiado tiempo en alguien que no debía confiar». Es lo que López-Quesada (2003) y Losada (2010) llaman estrategia de transferencia de responsabilidades. Se niega responsabilidad propia en la crisis y se busca un culpable externo para evitar el daño potencial para la organización (Bárceñas y PSOE, principalmente).

Esta estrategia plantea dudas morales, como apunta Losada, puesto que la organización pasa a ejercer acusación pública hacia terceros. Por ello, esta estrategia debería combinarse con una actitud colaboradora y abierta hacia los medios. Además, indica que son especialmente importantes estas formas en una organización cuando se trata de que «haya sido alguien de su personal» (Losada, 2010: 1-13).

En cuanto a la actitud del PP en relación con la información, de los 44 elementos de estudio, en 31 ofrece una posición reactiva a informaciones o acusaciones de otros, mientras que en 13 es proactiva.

La diferencia de estrategia entre los dos periodos es clara. En los 19 elementos del primero la posición es reactiva, mientras que en el segundo periodo se identifican 12 elementos reactivos y 13 proactivos. No obstante, pese al cambio de estrategia, la tendencia es reactiva, de modo que se incumple un principio básico repetido por autores como Alcat (2005) o Losada (2010), para quienes la anticipación y la agilidad en la comunicación son elementos básicos. Lo contrario, indican, implica una percepción negativa por parte de los públicos, y entre ellos los medios de comunicación ocupan un lugar principal. En este sentido, Paniagua (2010) apunta que «el primero en hablar es el que marca la pauta, la información y la opinión» (Paniagua, 2010)

4. El caso Bárceñas en *El País* y *El Mundo*

La crisis causada por el descubrimiento del llamado caso Bárceñas despierta el interés de *El País* y *El Mundo*, sensibles ya a los casos de corrupción política. Ambos se hacen eco del tema: *El País* le dedica 379 unidades y *El Mundo*, 501. A continuación se presentan los principales resultados de la investigación durante ambas fases agudas.

TABLA I. GÉNERO (PORCENTAJE)

	1.ª fase			2.ª fase		
	<i>El País</i>	<i>El Mundo</i>	Total	<i>El País</i>	<i>El Mundo</i>	Total
Noticia	85,4	90,1	87,8	70,7	51,2	58,5
Reportaje	4,4	0	2,2	2,9	2,8	2,8
Entrevista	2	0,5	1,2	0,6	1	0,9
Artículo de opinión	5,4	8	6,7	23,6	36,3	31,5
Editorial	2,9	1,4	2,2	2,3	8,7	6,3
Total	100	100	100	100	100	100

La inmensa mayoría de las piezas publicadas en ambas fases son noticias (tabla I). Sin embargo, hay un claro cambio de tendencia: a partir de la entrada de Bárcenas en prisión, se produce un descenso del número de noticias (de 87,9 a 58,5%) a favor de los textos de opinión: los artículos y columnas alcanzan en este segundo momento el 31,5% (frente al 6,7% anterior) y los editoriales, el 6,3% (frente al 2,2%). Este cambio de tendencia de una mayor asepsia informativa a un mayor cariz interpretativo es más acusado en *El Mundo*, donde los textos valorativos casi alcanzan a las noticias en la última fase. El giro de los acontecimientos con la llegada del extesorero a la cárcel provoca un vuelco interpretativo en los medios, que cada vez van mostrando más claramente su postura ante este caso.

TABLA II. REFERENCIA DIRECTA AL COMUNICADO (PORCENTAJE)²

	1.ª fase			2.ª fase		
	<i>El País</i>	<i>El Mundo</i>	Total	<i>El País</i>	<i>El Mundo</i>	Total
Sí	13,7	6,6	10,1	5,7	7,3	6,7
No	86,3	93,4	89,9	94,3	92,7	93,3
Total	100	100	100	100	100	100

De todas las piezas analizadas, las que hacen referencia directa a los comunicados del PP son el 10,1% en el primer momento y el 6,7% en el segundo (tabla II). La tendencia decreciente es similar en ambos periódicos. Esto implica que el peso informativo que se le confiere al principio a los mensajes del PP se va diluyendo. De manera transversal, en torno al 90% de las ocasiones los rotativos hablan del tema pero no adoptan como punto de partida el encuadre proyectado por la comunicación de los populares.

TABLA III. LA REFERENCIA DIRECTA AL COMUNICADO ES LA NOTICIA DE APERTURA (PORCENTAJE)

	1.ª fase			2.ª fase		
	<i>El País</i>	<i>El Mundo</i>	Total	<i>El País</i>	<i>El Mundo</i>	Total
Sí	35,7	35,7	35,7	18,2	42,9	34,4
No	64,3	64,3	64,3	81,8	57,1	65,6
Total	100	100	100	100	100	100

Aunque el porcentaje de piezas con referencias directas a los comunicados no es elevado, sí lo es el número de veces (tabla III) en el que se convierten en noticia de apertura en la sección de política o nacional (35,7 y 34,4%). No siempre hay una referencia directa a estos pero, cuando la hay, se tiende a considerar importante. No obstante, existen diferencias entre ambos medios. En

2. Todas las tablas que se presentan en este apartado son de elaboración propia.

El Mundo, en la segunda fase, aumentan las ocasiones en las que son noticia de apertura (de 35,7 a 42,9%), mientras que en *El País* la cifra desciende (de 35,7 a 18,2%).

TABLA IV. NIVEL DE LECTURA EN EL QUE APARECE LA REFERENCIA DIRECTA AL COMUNICADO (PORCENTAJE)

	1.ª fase			2.ª fase		
	<i>El País</i>	<i>El Mundo</i>	Total	<i>El País</i>	<i>El Mundo</i>	Total
Titular	25	42,9	31	45,5	28,6	34,4
Otros primer nivel de lectura	17,9	0	11,9	0	9,5	6,3
Otras partes del texto	57,1	57,1	57,2	54,5	61,9	59,4
Total	100	100	100	100	100	100

En cuanto al nivel de lectura en el que se hallan esas referencias directas (tabla IV), la tendencia es clara: se destacan en el titular (31% primero y 34,4% después) o se incluye en otras partes del texto (57,2 y 59,4%, respectivamente). En ambos diarios destaca el alto porcentaje de ocasiones en el que aparece directamente en el titular, el lugar más destacado de toda pieza periodística, que queda porcentualmente muy por encima de otros elementos del primer nivel de lectura. Esto denota la relevancia informativa que se le otorga a esos mensajes, aunque la mayor parte de las veces la referencia simplemente consta en alguna parte del texto.

TABLA V. REFERENCIA AL COMUNICADO ASÉPTICA O VALORATIVA (PORCENTAJE)

	1.ª fase			2.ª fase		
	<i>El País</i>	<i>El Mundo</i>	Total	<i>El País</i>	<i>El Mundo</i>	Total
Aséptica	92,9	92,9	92,9	45,5	52,4	50
Valorativa	7,1	7,1	7,1	54,5	47,6	50
Total	100	100	100	100	100	100

Resulta llamativa la evolución en la carga valorativa que los periódicos confieren a las informaciones que se refieren directamente a los comunicados del PP. En la primera fase, ambos alcanzan un 7,1% de las piezas con referencias valorativas, cifra considerable teniendo en cuenta que la mayor parte de las piezas analizadas son noticias. Pero durante la segunda fase, tan solo unos meses después y con el extesorero en la cárcel, el porcentaje de valoraciones se dispara (54,5% en *El País* y 47,6% en *El Mundo*), lo que se explica por el incremento en el número de editoriales y artículos (tabla I). Sorprende el equilibrio final general entre la asepsia y la valoración, inclinado a favor de la valoración en el caso de *El País*.

TABLA VI. VALORACIÓN DEL COMUNICADO (PORCENTAJE)

	1.ª fase			2.ª fase		
	<i>El País</i>	<i>El Mundo</i>	Total	<i>El País</i>	<i>El Mundo</i>	Total
Positiva	0	0	0	0	0	0
Negativa	100	100	100	100	100	100
Total	100	100	100	100	100	100

El estudio muestra, además, que en el 100% de las valoraciones de los comunicados del partido son negativas (tabla VI).

TABLA VII. ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDAD INTERNA (PORCENTAJE)

	1.ª fase			2.ª fase		
	<i>El País</i>	<i>El Mundo</i>	Total	<i>El País</i>	<i>El Mundo</i>	Total
Sí	40,5	41	40,8	29,9	32,2	31,3
No	59,5	59	59,2	70,1	67,8	68,7
Total	100	100	100	100	100	100

En el total de piezas analizadas, independientemente de si hacen referencia o no a los comunicados del PP, el análisis identifica (tabla VII) que, al principio, el 40,8% de las unidades publicadas contienen una atribución de responsabilidad interna dentro del partido. En la segunda fase, la cifra desciende al 31,3%. El comportamiento de ambos medios aquí es similar.

TABLA VIII. ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDAD EXTERNA (PORCENTAJE)

	1.ª fase			2.ª fase		
	<i>El País</i>	<i>El Mundo</i>	Total	<i>El País</i>	<i>El Mundo</i>	Total
Sí	14,6	7,5	11	6,3	4,5	5,2
No	85,4	92,5	89	93,7	95,5	94,8
Total	100	100	100	100	100	100

De modo coherente con los resultados anteriores, la tabla VIII señala que la atribución de responsabilidad externa se da, en la primera fase, en el 11% de las informaciones, negando que esa responsabilidad esté más allá del partido en el 89% de las ocasiones. En la segunda fase, la identificación de responsables externos desciende al 5,2%, negando de nuevo esa responsabilidad en el 94,8% de los casos.

En conjunto, se señalan los responsables del caso Bárcenas principalmente dentro del PP y no fuera, al contrario de lo que sucede con el mensaje transmitido a través de los comunicados del PP, que transfieren la responsabilidad

a agentes externos. Se observa aquí que los medios discrepan de la versión oficial del partido y así lo transmiten en sus páginas.

TABLA IX. PROTAGONISTA PRINCIPAL (PORCENTAJE)

	1.ª fase			2.ª fase		
	<i>El País</i>	<i>El Mundo</i>	Total	<i>El País</i>	<i>El Mundo</i>	Total
Mariano Rajoy	12,2	12,3	12,2	32,8	29,1	30,5
M.ª Dolores de Cospedal	8,8	6,1	7,4	2,9	5,5	4,5
Luis Bárcenas	36,1	20,8	28,3	20,7	14,9	17,1
Carlos Floriano	1	0,9	1	2,3	1,4	1,7
Soraya Sáenz de Santamaría	2	1,4	1,7	3,4	1	1,9
Otros miembros del PP	16,6	22,6	19,7	9,2	11,4	10,6
Alfredo Pérez Rubalcaba	6,3	7,5	7	6,3	5,2	5,6
Elena Valenciano	0	3,3	1,7	0	1,4	0,9
Otros miembros del PSOE	1,5	5,7	3,6	1,7	3,8	3
Ciudadanos	2	3,8	2,9	2,3	3,1	2,8
Otros*	13,7	15,5	14,6	18,4	22,8	21,1
Total	100	100	100	100	100	100

* El valor «otros» incluye a los protagonistas que no superan el 1,5% de las referencias.

Resulta sorprendente comprobar quiénes son los protagonistas de las informaciones del caso Bárcenas según ambos periódicos (tabla IX). Aunque en la primera fase el personaje que más veces aparece es Bárcenas (28,3%), en la segunda su protagonismo desciende (17,1%) para dejar paso a Rajoy, que pasa de protagonizar el 12,2% de las informaciones en la primera fase al 30,5% en la segunda. Este dato llama la atención teniendo en cuenta que Rajoy no interviene como portavoz del partido durante esos días, como González Pons, apenas aparecen (menos de 1,5%). El resto tiene también una presencia menor. El comportamiento de ambos rotativos es similar dentro de esta tendencia.

TABLA X. VALORACIÓN DEL PROTAGONISTA PRINCIPAL (PORCENTAJE)

	1.ª fase			2.ª fase		
	<i>El País</i>	<i>El Mundo</i>	Total	<i>El País</i>	<i>El Mundo</i>	Total
Positiva	85,9	87,3	86,6	58	63	61
Negativa	14,2	12,7	13,4	42	37	39
Total	100	100	100	100	100	100

Cuando se habla del protagonista (tabla X), en la primera fase, la valoración es positiva en la mayoría de los casos, si bien en un considerable 13,4% se lo evalúa negativamente. En la segunda fase, se produce un fuerte incremento en las valoraciones negativas, que rondan de media el 40%, un porcentaje muy elevado que muestra claramente la toma de postura de ambos medios con respecto a los actores de esta trama.

TABLA XI. PROTAGONISTA SECUNDARIO (PORCENTAJE)

	1.ª fase			2.ª fase		
	<i>El País</i>	<i>El Mundo</i>	Total	<i>El País</i>	<i>El Mundo</i>	Total
Mariano Rajoy	22	7,9	14,1	14,6	23,2	19,9
M.ª Dolores de Cospedal	21,2	4	11,5	8,9	2,8	5,1
Luis Bárcenas	22	37,7	30,9	17,7	18,8	18,4
Soraya Sáenz de Santamaría	2,5	0	1,1	0	1,2	0,7
Otros miembros del PP	5,1	19,2	13	17,7	13,6	15,2
Alfredo Pérez Rubalcaba	0	2,6	1,5	7	7,2	7,1
Otros miembros del PSOE	0,8	6	3,7	3,8	7,2	5,9
Otros partidos políticos	1,7	0	0,7	2,5	1,6	2
Ciudadanos	0	0,7	0,4	1,3	2,4	2
Otros*	24,4	21,9	22,9	24	21,6	22,3
Total	100	100	100	100	100	100

* El valor «otros» incluye los protagonistas que no superan el 1,5% de las referencias.

Si se atiende al personaje secundario (tabla XI), se repite el mismo patrón de cobertura informativa que con el principal: la historia continúa teniendo dos actores, Bárcenas y Rajoy. En la primera fase es el extesorero quien aglutina un mayor número de referencias (30,9%), mientras que en la segunda el

más mencionado es Rajoy (19,9%). *El País* mantiene una cadencia homogénea dentro de esta tendencia y llama la atención el incremento de referencias de *El Mundo* a Rajoy en la segunda fase (23,2% frente al 7,9% anterior) y el descenso de Bárcenas (del 30,9% en la primera al 18,4% en la segunda).

TABLA XII. VALORACIÓN DEL PROTAGONISTA SECUNDARIO (PORCENTAJE)

	1.ª fase			2.ª fase		
	<i>El País</i>	<i>El Mundo</i>	Total	<i>El País</i>	<i>El Mundo</i>	Total
Positiva	87,3	83,4	85,1	57,6	65,6	62,5
Negativa	12,7	16,6	14,9	42,2	34,4	37,5
Total	100	100	100	100	100	100

La tendencia en la valoración del personaje secundario es semejante a la del personaje principal (tabla XII). En la primera fase se observa una evaluación negativa en torno al 15%, con cifras semejantes en ambos diarios, mientras que en la segunda *El País* supera el 40% de valoraciones negativas y *El Mundo*, el 34%.

TABLA XIII. POSTURA GENERAL DEL MEDIO (PORCENTAJE)

	1.ª fase			2.ª fase		
	<i>El País</i>	<i>El Mundo</i>	Total	<i>El País</i>	<i>El Mundo</i>	Total
Apoyo	11,7	27,8	19,9	4,6	5,5	2
Rechazo	88,3	72,2	80,1	95,4	94,5	94,8
Total	100	100	100	100	100	100

Coincidiendo con los resultados anteriores, la tabla XIII muestra con claridad que en ambos casos la postura general de los medios es de rechazo hacia los planteamientos del partido ante esta crisis. En un primer momento ese rechazo supera el 80% y, en la segunda fase, ronda el 95%. En este momento apenas se encuentran textos que apoyen a la formación.

5. Conclusiones

La principal conclusión de carácter general a la que se llega tras este estudio es la no coincidencia entre los planteamientos de las acciones comunicativas del PP y su reflejo en la cobertura informativa en los dos principales medios impresos de ámbito nacional, como se explica a continuación.

A la luz de los datos que ofrece el análisis cuantitativo de la cobertura del caso Bárcenas en *El País* y *El Mundo*, se observa que ambos rotativos considerarán de interés informativo las comunicaciones oficiales del Partido Popular y, cuando se refieren a ellas, ocupan un lugar destacado. No obstante, en la se-

gunda fase ese interés disminuye, lo que se atribuye a una pérdida de confianza en el emisor por parte de los medios.

Esta pérdida de confianza se observa también en el hecho de que en la primera fase predomina la noticia como género, mientras que en la segunda hay un notable crecimiento de los géneros de opinión. Esto lleva, a su vez, a que conforme se van sucediendo los hechos y avanza la cobertura, esta se vuelve más valorativa. La valoración es siempre negativa, cuestión que coincide con la toma de postura de los medios, mayoritariamente de rechazo a los planteamientos argumentativos del PP, especialmente en la segunda fase.

Por parte del PP se observa un cambio de estrategia dado que en la primera fase todos los comunicados tienen un carácter reactivo, mientras que en la segunda la estrategia es más proactiva y alcanza a algo más de la mitad de sus acciones comunicativas. A pesar de esta tendencia y dado que el cambio no es completo, el PP no consigue mejorar su valoración por parte de los medios.

Los dos periódicos atribuyen un nivel de responsabilidad interna muy superior a la de responsabilidad externa. En cambio, de acuerdo con los comunicados del PP, el nivel de responsabilidad interna es muy escaso, mientras que se señala en numerosas ocasiones a culpables ajenos a esta organización política. Llama la atención que los principales responsables externos según el propio partido sean, al mismo nivel, Bárcenas y el PSOE. El discurso público de partido y medios es, por tanto, diametralmente opuesto.

En cuanto a los protagonistas, los dos periódicos sitúan en la primera fase a Luis Bárcenas en el eje de sus discursos. Sin embargo, en la segunda, el protagonista indiscutible es Rajoy. El PP no consigue que sus múltiples portavoces (especialmente Floriano) en la comunicación pública de esta crisis controlen desde el inicio el mensaje y se conviertan en la voz de autoridad para los medios. Son estos últimos los que llevan el ritmo de la información y los que definen quiénes son los protagonistas y cuál es su papel en la crisis. Además, los medios realizan una valoración negativa de los protagonistas de las informaciones en un porcentaje notable de los casos estudiados.

La multiplicidad de voces con la que habla el Partido Popular dificulta la existencia de mensaje único y claro, lo que tiene su reflejo en la cobertura informativa. Esta variedad de portavoces también proyecta una imagen de falta de coordinación interna dentro del partido.

La comparación entre los dos periodos permite comprobar que la falta de una estrategia clara en la gestión de esta crisis contribuye a su enquistamiento y a la aparición de sucesivas fases agudas cuya virulencia va en aumento, como se refleja en la cobertura de los medios analizados.

De acuerdo con los resultados obtenidos en esta investigación, en el caso de la crisis provocada por el caso Bárcenas fueron los medios los que definieron el ámbito de esta situación (interno del PP), sus culpables (internos del PP) y sus protagonistas (fundamentalmente miembros del PP y del Gobierno). Los esfuerzos comunicativos del PP no lograron durante los periodos analizados hacer que su interpretación de la crisis cuajara en la opinión publicada por *El País* y *El Mundo*.

En definitiva, se puede concluir que el PP no consigue trasladar a los medios estudiados su mensaje en relación con esta crisis, lo que evidencia una creciente pérdida de confianza de los rotativos hacia esta formación política.

6. Bibliografía

- ALCAT, E. (2005). *Y ahora, ¿qué? Claves para gestionar una crisis ¡y salir fortalecido!* Barcelona: Empresa Activa.
- BUSTOS, L. (2014). «Características de las noticias procedentes de los departamentos de comunicación que influye en uso y reelaboración por parte de los periodistas». *Revista Historia y Comunicación Social*. Volumen 19, núm. esp., pág. 265-276. DOI: http://dx.doi.org/10.5209/rev_hics.2013.v18.44352
- CASERO, A. (2009). *La construcción mediática de las crisis políticas*. Madrid: Fragua.
- COOMBS, T. (2012). «Parameters for Crisis Communication». En: T. COOMBS, S. HOLLADAY (ed.). *The Handbook of Crisis Communication*. Oxford: Wiley-Blackwell. Pág. 17-53.
- COOMBS, T.; HOLLADAY, S. (ed.) (2012). *The Handbook of Crisis Communication*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- KRIPPENDORF, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica*. Barcelona: Paidós.
- GONZÁLEZ HERRERO, A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch.
- LÓPEZ-QUESADA, M. (2003). *¡Estamos en crisis! Lecciones prácticas sobre la gestión de situaciones de crisis en las organizaciones*. Madrid: Cie Dossat.
- LOSADA, J. C. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis. Lecciones prácticas*. Barcelona: UOC.
- OLSON, E.; NORD, L. W.; FALKHEIMER, J. (2014). «Media Coverage Crisis Exploitation Characteristics: A Case Comparison Study». *Journal of Public Relations Research*. Vol. 27, núm. 2, pág. 158-174. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/1062726X.2014.976827>
- SAURA, P.; GARCÍA, F. (2010). «La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial». *Revista Icono 14*. Año 8, vol. 2, pág. 42-56.

