**Lecciones del Portal**
*ISSN 2014-0576*

# Comunicación Corporativa: los vínculos con la ciudadanía en un contexto de emergencia sanitaria

**Autora**: Amparo Huertas Bailén, Profesora Titular en el Departamento de Comunicación Audiovisual y de Publicidad en la Universidad Autónoma de Barcelona. Directora del Instituto de la Comunicación (InCom-UAB) y Responsable de la Cátedra UNESCO de Comunicación, con sede en dicho centro de investigación. Sus trabajos se han centrado en el estudio del consumo de los medios de comunicación, con una mirada interseccional focalizada en los colectivos excluidos socialmente. Entre sus libros destacan *La audiencia investigada* (Gedisa: 2002) y *Yo soy audiencia. Ciudadanía, público y mercado* (Editorial UOC: 2015).

Mail de contacto: amparo.huertas@uab.cat

**Resumen**: Esta *Lección* ofrece una reflexión sobre la influencia de la pandemia Covid-19 en la práctica de la comunicación corporativa, concretamente en el área de la responsabilidad social. El análisis de las propuestas comunicativas que empezaron justo después de la declaración oficial de la pandemia y su evolución hasta finales del 2020 demuestran que la principal preocupación de las grandes organizaciones fue dar respuesta a las necesidades de la población en calidad de ciudadanía.

**Palabra Clave**: Comunicación corporativa, responsabilidad social, covid-19, consumo, ciudadanía

**Cómo citar este texto**: Huertas Bailén, Amparo (2022). Comunicación Corporativa: los vínculos con la ciudadanía en un contexto de emergencia sanitaria. Lecciones del Portal de la Comunicación (InCom-UAB), Universitat Autònoma de Barcelona. ISSN 2014-0576.

## 1. Introducción: nacimiento de la comunicación corporativa

La comunicación corporativa ha vivido muchos cambios durante las últimas décadas. De hecho, podríamos decir que la comunicación corporativa se define, en términos generales, por su continua transformación. Además de estar obligada a incorporar -o, al menos a experimentar con- todos los avances tecnológicos que abren nuevas vías para trabajar la conexión con los públicos, también debe someter los valores y puntos de vista que plantea a una revisión continua. Esta tarea es imprescindible, debido a su necesaria adaptación al contexto socio-tecnológico-cultural de cada momento.

No es casual, pues, que, por ejemplo, en septiembre de 2020, la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC) pusiera en marcha una herramienta dirigida a detectar públicos objetivos (*targets*) de compra programática. Este instrumento ofrece a los equipos responsables de las campañas publicitarias poder definir y diseñar con más precisión a su público diana, intentando resolver así la dificultad que ahora conlleva el estudio de las audiencias en un contexto en el cual el consumo se caracteriza por un alto grado de personalización (Huertas, 2015). La *AIMC Live* –así es como se llama esta nueva herramienta–, además de recoger información sobre los hábitos de consumo relacionados con productos, medios de comunicación y marcas, también contempla los valores, actitudes y estilo de vida de las personas.[1]

Esta característica cambiante de la comunicación corporativa se hace del todo evidente cuando observamos la estrecha relación entre la evolución del capitalismo y las principales transformaciones vividas por la publicidad a lo largo del siglo XX. Ellis (2000) habla de una primera etapa del capitalismo, caracterizada por la escasez, situada al inicio del siglo, donde lo más importante era crear la figura del consumidor y normalizar el acto de compra. La segunda etapa, definida como la de la diversidad, provocó la necesidad de delimitar diferentes públicos objetivos (*targets*). Este es el momento en que se detecta que, para hacer crecer el mercado, una buena opción puede ser descubrir grupos sociales de un tamaño interesante desde el punto de vista comercial a partir de la detección -o, incluso, creación- de necesidades específicas compartidas, hecho que conllevó el desarrollo de la comunicación especializada (por sectores económicos o según perfil sociodemográfico de cada tipo de público objetivo). Y, a finales del siglo XX, llega la época de la abundancia que, en el área industrial, se traduce en la creación de productos que cada vez presentan más posibilidades de personalización y que, en el área de la comunicación, implica profundizar en la idea de que cada individuo cultive su propia identidad y, en paralelo, se preocupe por hacerla visible a partir de la compra de los productos con los que quiere ser identificado por los otros (Maffesoli, 2007).

La ideación de la comunicación corporativa se puede situar al inicio de la década de los noventa (Benavides Delgado, 1993; Rodríguez Centeno, 1994; Costa, 1993). En ese momento, la efectividad del discurso publicitario era objeto de muchas dudas, especialmente cuando se hablaba de la televisión. En respuesta, se buscaron nuevos formatos publicitarios yendo más allá del *spot* tradicional que se emitía en los bloques comerciales situados o bien entre programas o en los intermedios. Es en este contexto en el que aparece la necesidad de pensar en la publicidad desde un ángulo que permitiera una perspectiva más amplia, en el marco de una organización.

Rodríguez Centeno (1994) describe este cambio como un proceso de descubrimiento de la empresa como ente capaz de generar y de recibir múltiples tipos y formas de comunicación. De esta manera, los equipos responsables acaban añadiendo a la gestión de la publicidad otros asuntos, como patrocinios, *merchandasing*, *packaging* o, incluso, arquitectura corporativa (construcción de edificios emblemáticos y distintivos).

Es decir, el propio nacimiento de la comunicación corporativa es fruto de la necesidad de responder a un nuevo contexto caracterizado, por un lado, por la pérdida de la efectividad del lenguaje publicitario tradicional y, por el otro, por el propio desarrollo de las organizaciones empresariales, cada vez más complejas y más necesitadas de reformular constantemente sus estrategias en materia de comunicación en un entorno con un carácter competitivo creciente.

1 Se puede obtener más información en "AIMC Live: Active Target": https://www.aimc.es/otros-estudios-trabajos/aimc-live-active-target/

La implantación de la comunicación corporativa supuso el inicio de una nueva forma de trabajar: se debía pensar sobre cómo construir un vínculo entre la marca y la sociedad, un ligamento que fuera más allá del mero conocimiento de la existencia de un producto o de un servicio, de sus propiedades o prestaciones. Hasta entonces, el objetivo de establecer vínculos se había limitado al ámbito de la comunicación interna de las grandes organizaciones, dirigida a generar entre las trabajadoras y trabajadores el sentimiento de pertenecer a una misma -e importante- comunidad a partir de hacer sentir los valores de la compañía como un bien común y compartido.

Tomar consciencia de esta evolución histórica nos ayuda a entender que ya disponemos de un importante conocimiento acumulado y que, por lo tanto, la pandemia del Covid-19 no es la primera crisis a la que han tenido que enfrentarse los departamentos de comunicación de los grandes conglomerados empresariales. Ahora bien, la situación nos cogió por sorpresa a todos, incluyendo a los equipos responsables de la comunicación en empresas e, incluso, a aquellos ubicados en organizaciones que ya tenían muy asumido su compromiso como agentes sociales.

El objetivo de esta Lección es precisamente reflexionar sobre cómo la pandemia ha afectado la práctica de la comunicación corporativa, concretamente en el área de la responsabilidad social. Es evidente que la comunicación interna también se ha adaptado, especialmente en aquellos sectores donde el tipo de trabajo no permite su realización en la modalidad telemática, pero este texto trata exclusivamente de la comunicación corporativa como eje central de las relaciones públicas. Es decir, hablaremos exclusivamente de la comunicación que se establece entre las organizaciones y sus públicos: entre las marcas y la sociedad.

La pandemia provocada por el Covid-19 alteró prácticamente todos los ámbitos de nuestra vida y las consecuencias sociales, económicas y, también, políticas son evidentes. Escribimos este texto cuando todavía estábamos inmersos en esa situación, cuando el proceso de vacunación todavía no llegaba al 4 por ciento de la población española y, por lo tanto, cuando todavía no se podía hacer un análisis completo. No obstante, entre el 13 de marzo y 31 de diciembre de 2020, surgieron propuestas de acomodación comunicativa muy interesantes, que permitieron -y merecieron- un primer análisis exploratorio.

Pero, antes de empezar, creemos necesario aclarar que este periodo incluye dos fases bien diferenciadas. La primera, caracterizada por el confinamiento domiciliario de la ciudadanía, se inicia con la aprobación del estado de alarma por parte del gobierno español el 14 de marzo de 2020 después de que la Organización Mundial de la Salud (OMS) declarara el Covid-19 como pandemia unos días antes, el 11 de marzo. La segunda fase empieza el 4 de mayo de 2020 con la puesta en marcha del proceso de desescalada en todas las comunidades autónomas. Esta segunda fase, finalmente, no evolucionará hacia el pretendido desconfinamiento total, sino que terminará siendo un periodo caracterizado por la alternancia de medidas más o menos restrictivas en función de la evolución epidemiológica en cada localidad y comarca.

## 2. La inutilidad de los manuales disponibles

Desde el inicio se hizo evidente que las necesidades comunicativas generadas por la pandemia Covid-19 iban mucho más allá de lo que explican los manuales disponibles, teniendo en cuenta, además, que en momentos como estos la incredulidad, el miedo y la tristeza se pueden acabar apoderando de las personas. ¿Cómo se puede responder desde la comunicación corporativa a un problema de salud mundial? ¿Cómo se puede atender a una ciudadanía hundida? Pese a la consolidación de la empresa como agente comunicativo -y social- clave y pese a la experiencia que ya se disponía en relación al uso de herramientas comunicativas digitales que permiten la comunicación inmediata y la interactividad fluida con los clientes/usuarios, responder al Covid-19

fue un verdadero reto para todas las personas y equipos responsables de la comunicación corporativa en grandes y pequeños conglomerados empresariales.

Una norma básica de cualquier manual de comunicación de crisis indica que es necesario adaptar la información al momento que se vive (Franz y Lozano, 2019; Xifra, 2011; Losada, 2010; Saura y García, 2010). Pero, más allá de aspectos tan básicos como este, estos manuales han resultado del todo insuficientes para hacer frente a la situación generada por este nuevo virus. Forcadell y Aracil (2020) explican cómo la situación de emergencia provocada por esta pandemia presentó unas características tan particulares que la literatura existente, más centrada en cómo responder a desastres naturales locales o provocados por errores humanos, era muy deficiente.

A inicios del 2020, cuando todavía nadie podía predecir la declaración del estado de alarma justificado por una pandemia, la marca de joyería Tous vivió una crisis comunicativa importante, a raíz de una denuncia por publicidad engañosa y estafa por el asunto del relleno no metálico de algunas de sus piezas. Finalmente, la Audiencia Nacional archivó la denuncia y según apunta Cremades (2020), en un Trabajo de Final de Grado presentado en la Universidad de Zaragoza, la actuación comunicativa de Tous fue muy efectiva: rápida; adaptada a los clientes y a la inmediatez de las redes sociales, y basada en la búsqueda de apoyo por parte de agentes externos a la marca. Es evidente que la respuesta comunicativa que exigía el Covid-19 era mucho más compleja que la que piden situaciones de crisis como esta recientemente vivida por esta marca de joyería, sin querer infravalorar tampoco el riesgo que este tipo de problemas conlleva en lo que se refiere a la pérdida de reputación.

La aparición del Covid-19 no solo afectaba a todas las empresas sino que, además, pedía una respuesta comunicativa inmediata. Los equipos responsables no podían dedicar mucho tiempo a reflexionar sobre cómo responder a una situación del todo inesperada. Forcadell y Aracil (2020) argumentan que una actuación rápida solo era posible si se disponía, en primer lugar, de liderazgo ético proactivo -de una persona respetada por el equipo y con un compromiso ético firme y patente a lo largo de un tiempo- y, en segundo lugar, de una trayectoria previa como empresa en ese sentido, de una inercia organizativa que predispusiera de forma casi automática a la actuación directa. Según estos autores, una organización no puede detectar, identificar y comprender una necesidad social -y, menos, en un contexto de pandemia, imprevisto y cargado de incertidumbre-, si no se cumple previamente con, al menos, estos dos requisitos.

No obstante, también se debe tener presente que el grado de urgencia exigido a la hora de dar respuesta no fue igual para todos los sectores. Por ejemplo, las fuertes medidas de restricción de la movilidad de la ciudadanía obligaron al sector turístico a reconducir sus campañas de forma inmediata y, además, lo tuvieron que hacer pocos días antes de Semana Santa, uno de los momentos del año calificados como de temporada alta. El sector se vio obligado a reformular sus estrategias comunicativas dirigiéndolas a un turismo de proximidad y haciendo énfasis en la seguridad y las medidas adoptadas para proteger la salud de los usuarios.

## 3. Atender un consumo alterado por la pandemia

El Covid-19 alteró totalmente nuestra vida cotidiana. La pandemia generó nuevos hábitos de compra, de entretenimiento y de trabajo. Todos ellos, aspectos básicos a la hora de pensar estrategias de comunicación corporativa, dada su fuerte influencia en nuestro comportamiento como consumidoras y consumidores.

Sobre el acto de comprar, el nuevo contexto obligó a activar y a desarrollar los entornos en línea, facilitando así la compra desde casa. Y, en paralelo, también se reformularon las formas de pago directo en el punto de venta.

Por ejemplo, fomentando el uso del móvil para hacer el pago y evitar así la transmisión del virus por contacto físico con el intercambio de la tarjeta o de billetes y monedas -o podemos recordar también que en España temporalmente se incrementó la cantidad mínima de compra a partir de la cual era necesario teclear el número secreto de la tarjeta o PIN, que pasó de 20 a 50 Euros-.

Sobre los hábitos de entretenimiento, es evidente que estos también fueron alterados por las medidas adoptadas para combatir la expansión del virus. Por ejemplo, se dio una importante subida del consumo televisivo entre niños y jóvenes (Kantar Media indica un incremento de cerca del 70% del tiempo dedicado a la televisión durante el mes de marzo de 2020 en España), como también fue muy notable el crecimiento del consumo en *streaming* en todas las franjas horarias (Statista señala que durante el mes de marzo de 2020 este se incrementó en España un 60% por la mañana, un 43% por la tarde y un 32% por la noche). Recordemos que el acto de consumir es una actividad muy asociada con la sociabilidad y el tiempo libre y, por tanto, los responsables de los departamentos de comunicación tuvieron que pensar en cómo la ciudadanía, obligada a reducir al máximo sus relaciones sociales y a pasar muchas horas dentro de sus hogares, buscaba fuentes de evasión. Era importante considerar esto, así como también su estado de ánimo, a la hora de reformular las vías de conexión con la sociedad.

Y, por último, la jornada laboral, un elemento determinante de las rutinas cotidianas. Esta también se vio afectada por la implantación del teletrabajo en los sectores donde esto fue viable. Esta nueva situación generó la aparición de nuevas tensiones entre la vida laboral y la vida personal y familiar e, incluso, se evidenció la necesidad de revisar el derecho a la desconexión digital (Pérez Campos, 2021).

Si bien es cierto que todos ellos son aspectos que ya habían vivido transformaciones muy importantes durante los últimos años a raíz de la expansión de la cultura digital, la pandemia significó la aceleración de algunas de las líneas de actuación ya encaminadas o, en algunos casos, su revisión. Por ejemplo, el sector de la moda se tuvo que concentrar en cómo trabajar más en línea, pensando no sólo en facilitar la compra por esta vía sino también en cómo mostrar las novedades de cada temporada. Las estrategias basadas en la práctica del *showrooming* (visita a punto de venta físico y posterior compra en línea) o del *webrooming* (consulta de información en línea y posterior compra en el punto de venta físico) se tuvieron que revisar ante el cierre de tiendas y centros comerciales con motivo de las restricciones en la movilidad. Y, como resultado, apareció el *phygital*, una fórmula que suma la experiencia física en tienda con la experiencia en línea (por ejemplo, permitiendo la interactividad digital en simultaneidad con la emisión en directo o *streaming* de un desfile).

Pero, fuera de la moda, también hay casos muy interesantes. Por ejemplo, la marca Nespresso, del Grupo Nestlé, se vio obligada a cerrar todos sus puntos de venta, ubicados en lugares estratégicos de las grandes ciudades y basados en la creación de una experiencia de compra diferenciada. Esto provocó una crisis interna importante que de alguna manera pudo resolver gracias a su base de datos de clientes, que le permitió ponerse en contacto vía correo electrónico de forma muy rápida, ofreciéndoles incentivos para comprar en línea. En el caso de Andorra, esta empresa habilitó un canal de *WhatsApp* para que la gente pudiera tramitar su pedido de café.

Según un estudio de Nielsen Media Spain (2020), si antes de la pandemia el 44,8% de las compras en línea se hacían entre las 18:00 y las 22:00 horas, en marzo de 2020 esta práctica se había extendido a lo largo de todo el día y, además, de una forma equilibrada. Por ejemplo, a finales de este mes, el 37,9% de les compras en línea se hacían entre las 9:00 y las 15:00 horas.

Ahora bien, no todos los sectores respondieron de la misma manera. Antes de la pandemia la mayor parte de las compras en línea se producían en el sector de la moda (44,5% de las compras), seguido de la electrónica y de los productos de belleza, cosmética y cuidado personal (alrededor del 30% cada uno). Las compras en línea en el sector de la alimentación quedaban muy lejos, con un 19%. En cambio, los datos de abril de 2020 de Nielsen Media Spain colocan la alimentación como sector destacado (alrededor del 30%), seguido de los productos de belleza, cosmética y cuidado personal (alrededor del 25%). Con la pandemia, la moda y la electrónica, con una presencia alrededor del 20% cada uno, pasan de ser los sectores más activos a ocupar el tercer lugar. Además, en relación con el nivel de recuerdo de los contenidos comerciales, este estudio señala que los que más se recuerdan tienen que ver con la alimentación (53% de la población española) y el servicio de comida a domicilio (42%), aunque también cabe destacar el porcentaje alcanzado por el sector de seguros (41%).

La ampliación de la disponibilidad horaria digital de la ciudadanía, reflejada de forma directa en un incremento del tiempo de conexión digital a lo largo de todo el día que a su vez propició un incremento de las ventas online, condicionó enormemente la estrategia comunicativa de las grandes organizaciones empresariales en las redes sociales. Y la respuesta parece que fue muy positiva. Según apuntó AIMC en su estudio Marcas 2020, aumentó el número de personas que consideran el contenido publicitario como una información útil. AIMC Marcas 2020 indica que el 35% de las personas que navegan por internet aprecia mucho la publicidad digital, dado que considera que esta le permite encontrar información muy completa sobre los productos de una forma muy fácil.

Para terminar este apartado, queremos hacer énfasis en el crecimiento de la compra en línea en el sector de la alimentación y de los servicios de comida a domicilio, dado que esto provocó que grandes empresas ajenas a este sector, como El Corte Inglés o IKEA, se plantearan explorar nuevos mercados. El Corte Inglés, en mayo de 2020, anunció un acuerdo con Deliveroo para poder ofrecer un nuevo servicio de comida a domicilio. Ikea, unos días antes, había informado acerca de un acuerdo con Just Eat, introduciéndose así también en este sector.

## 4. Atender las necesidades de la ciudadanía

Siguiendo a Carreras, Alloza y Carreras (2013), es evidente que era prioritario dar una imagen de empresa socialmente responsable a la altura de un problema tan excepcional como es una situación de pandemia declarada por la Organización Mundial de la Salud. Forcadell y Aracil (2020) enumeran seis tipos de actuaciones inmediatas que se llevaron a cabo desde la comunicación corporativa ante el Covid-19:

- Detención del proceso de fabricación y adaptación de las líneas de producción a las nuevas necesidades de la sociedad;
- Realización de donaciones de productos de la propia marca –o adquiridos–, útiles para responder a la alarma sanitaria, incluyendo la variante de donaciones en especies;
- Contribución a la obtención de material sanitario, aportando, por ejemplo, capacidad logística en lo que se refiere a almacenaje o transporte y distribución;
- Ayuda a la investigación relacionada con el Covid-19, incluyento tanto estudios médicos como desarrollos tecnológicos, por ejemplo, relacionados con herramientas digitales para poder hacer seguimiento epidemiológico;
- Aplicación de medidas especiales para los clientes que no pueden asumir el pago de las cuotas o recibos por el servicio que reciben a raíz de la pérdida de ingresos con motivo de la pandemia y
- Ofrecimiento de servicios destinados al entretenimiento.

En términos generales, todas estas medidas implican colocar a las personas en el centro de los mensajes, dejando en segundo término la información sobre sus productos o servicios o, incluso, abandonando el incremento de las ventas como prioridad. Resulta obvio, por lo tanto, la excepcionalidad del momento.

La urgencia de ayudar a la ciudadanía como objetivo prioritario fue una de las principales conclusiones del Informe Edelman (2020), un análisis sobre el papel que se esperaba de las marcas durante la pandemia. Este trabajo de campo, basado en 12.000 entrevistas a personas expertas de diversas áreas económicas y asociativas y residentes en 12 países (Brasil, Canadá, China, Francia, Alemania, India, Italia, Japón, Sud-áfrica, Corea del Sur, Reino Unido y Estados Unidos), se realizó el 26 de marzo de 2020. El 71% de la muestra señaló que las marcas se debían preocupar más por las personas que de la obtención de beneficios. Según se desprende de los datos del Informe Edelman, pensar en la persona por encima de otros aspectos implica: (a) dar cuenta de una preocupación explícita a partir de la adopción de medidas solidarias, empezando por la adopción de estrategias e indicaciones para garantizar la seguridad del personal propio; (b) ofrecer información instructiva sobre cómo protegerse, complementando así la información institucional y reforzando la imagen de las organizaciones empresariales como agentes sociales básicos y (c) ayudar a la ciudadanía a mantener el contacto con su entorno social.

Las empresas habían de aportar información clara, que ayudara a entender la necesidad de respetar las medidas adoptadas y a saber qué podíamos hacer como ciudadanos – y que no – en cada momento. Asimismo, también habían de ofrecer vías para la evasión y ayudar así a disminuir el sentimiento de soledad que podía generar la ausencia de relaciones sociales. Xifra (2020: 6) lo resume de esta manera: “las marcas deben centrar todos los esfuerzos en encontrar soluciones apropiadas y significativas para los problemas a los que se enfrentan los públicos afectados directa o indirectamente por el Covid-19”.

Nielsen Media llegó a apuntar que en España después de las 20.00 horas, momento en que mucha gente salía a los balcones de sus casas a aplaudir y las bocinas de los barcos sonaban en muchas ciudades portuarias como reconocimiento a los esfuerzos del personal sanitario, los mensajes emotivos podían llegar a ser más efectivos en consonancia con ese estado anímico.

## 5. Mensajes responsables centrados en la empatía y en la esperanza

En términos generales, la principal preocupación de la comunicación corporativa a lo largo del año 2020 fue generar empatía con la ciudadanía. En cambio, a medida que avanzó el conocimiento sobre el tratamiento contra el nuevo virus – y, sobre todo, tras la puesta en marcha de la campaña de vacunación ya en 2021–, los mensajes tendieron a hacer más énfasis en el retorno a la normalidad que cada vez se consideraba más próximo. Pero –y queremos hacer énfasis en esta idea– estamos hablando de una realidad comunicativa muy compleja, ya que los mensajes que transmitían esa empatía y esperanza habían de ser coherentes en todo momento con las restricciones vigentes. Estas campañas no podían contradecir las políticas de actuación establecidas, así como tampoco podían debilitar la confianza en las autoridades responsables (De Aguileta y Morales-Cardoso, 2021).

Las organizaciones empresariales, además de preocuparse porque su facturación fuese interpretada más bien en clave de solidaridad y responsabilidad, tenían que actuar de forma totalmente coordinada con los agentes políticos responsables de la gestión de la pandemia. Y combatir, desde el punto de vista comunicativo, aspectos como los enfrentamientos entre partidos políticos -en España, convivían medidas muy dispares según la comunidad autónoma-, la proliferación de las noticias falsas (*fake news*) o los flujos comunicativos negacionistas (conspiranoicos) de la pandemia no resultó nada fácil. Cabe tener presente que la

responsabilidad y el compromiso social obliga a las empresas a plantear estrategias que garanticen el alejamiento de todo tipo de desinformación, asumiendo incluso que esto puede conllevar el riesgo de perder visibilidad mediática.

De Aguileta y Morales-Cardoso (2021), a raíz de un estudio sobre la actividad desarrollada en *Instagram* por parte de 15 marcas entre los días 15 de marzo y 4 de mayo de 2020, detectaron que 6 de ellas incluyeron en sus perfiles información en forma de tutoriales (por ejemplo, explicando cómo se han de usar las mascarillas o cómo lavarse las manos) así como también contenido de carácter lúdico dirigido normalmente a todos los miembros de la familia. En el caso de las compañías aéreas, la dificultad de combinar en los entornos de compra en línea comunicación corporativa e información actualizada acerca de las medidas vigentes relacionadas con la pandemia ilustra muy bien el problema que explicamos aquí. Más, si tenemos en cuenta el complejo entramado del sector turístico, donde las compañías aéreas solo son una parte, y su componente global.

En cualquier caso, la pandemia Covid-19 se convirtió inevitablemente en la gran protagonista de la publicidad a lo largo del año 2020. Pero, según el estudio de Nielsen Media Spain (2020), solo una tercera parte de la ciudadanía se sintió cómoda con la inclusión del Covid-19 en los anuncios. Aunque Nielsen también detectó que, a medida que fue pasando el tiempo, la población fue mostrándose más receptiva. Si en un primer momento estos anuncios se recibían como mensajes intrusivos, a medida que pasaron los días fueron adquiriendo una función tranquilizadora.

En vista de todo lo explicado hasta aquí, no es extraño que Forcadell y Aracil (2020) lleguen a proponer un concepto nuevo: Responsabilidad Corporativa de Emergencia (RCE). Estos autores quieren así dar cuenta de la excepcionalidad de las actuaciones requeridas a raíz del coronavirus en el marco de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

## 6. Respuestas inmediatas: entre la solidaridad y el oportunismo

Forcadell y Aracil (2020) nos proponen también una tipología muy interesante que sirve para analizar los diferentes tipos de reacciones comunicativas a partir de considerar, por un lado, el tiempo de respuesta (la velocidad de su puesta en marcha y su permanencia temporal) y, por otro, el impacto de la actuación (número de actuaciones, volumen de recursos destinados y número de colectivos objeto de la misma). A partir de estos elementos, estos autores trabajan sobre esta clasificación: selectiva (la empresa se concentra en objetivos y colectivos específicos), simbólica (respuesta tardía y limitada, con un carácter oportunista), reactiva (respuesta tardía y reacción directa frente a una estrategia de la competencia) y solidaria (alto impacto por ser respuesta inmediata y dirigida a una amplia gama de colectivos). Según el propio trabajo de estos autores, basado en una encuesta realizada entre el 1 de abril y el 14 de mayo de 2020 a 275 personas expertas de diferentes ámbitos (periodistas, profesorado universitario y analistas financieros, entre otros) y a 2.071 personas que representan a la población en general, destacaron el dominio de tres tipos de actuaciones comunicativas: selectivas (38,82%), solidarias (22,78%) y simbólicas (21,52%). En cambio, el porcentaje de la opción reactiva fue muy inferior (8,86%).

Con las acciones selectivas y solidarias se actúa de forma directa en la solución del problema. De hecho, a nivel comunicativo, en los dos casos los mensajes a menudo se centran en destacar el compromiso adquirido y reforzar la idea de solidaridad, pero en realidad son dos respuestas bien diferentes. Mientras que la primera opción implica focalizar la actuación en un objetivo concreto y también en un colectivo específico, la opción solidaria conlleva una mirada que abarca al conjunto de la ciudadanía. Normalmente, las respuestas selectivas

se dirigen al personal sanitario, a personas con un alto riesgo de contagio o a la ciudadanía directamente afectada por la crisis económica resultante. Pero una acción selectiva también se podría definir a partir de una acción comprometida de forma exclusiva con el conjunto de clientes y usuarios propios, por ejemplo, adaptando algún aspecto del producto o servicio a las necesarias medidas de seguridad sanitaria.

Por lo que se refiere a los tipos de actuación, a pesar de que no se pueden establecer modalidades de forma automática y unívoca, la respuesta selectiva normalmente tiene la forma de donaciones y la solidaria suele ir más allá ofreciendo, por ejemplo, el potencial logístico de la empresa o, incluso, transformando los procesos de fabricación. Las donaciones implican aportar productos de forma gratuita o con precios muy reducidos a determinados colectivos, pero se debe tener en cuenta que no siempre se trata de productos propios. Esta opción también puede basarse en la compra previa a otros fabricantes de los productos objeto de la donación.

Para ilustrar las acciones solidarias con un buen ejemplo tenemos el caso de SEAT. Esta empresa automovilística transformó su línea de producción para dedicarse a fabricar respiradores artificiales. Y, en relación a las donaciones, normalmente fueron de material sanitario. Por ejemplo, Naturgy hizo una donación de más de 1 millón de euros a Cruz Roja destinado a la compra de equipos de protección individual y respiradores volumétricos que cederían a los centros sanitarios de España.

La opción oportunista no es fácil de detectar. La respuesta simbólica implica un beneficio propio enmascarado en una actuación con tintes solidarios y esto, en la mayoría de ocasiones, es difícil de registrar. En términos generales, esta práctica tiene la forma de donaciones de productos que no tienen nada que ver con material sanitario. Podríamos decir que mayoritariamente son donaciones en especie, pero no resulta fácil comprobar si se trata en realidad de una forma de sacarse de encima un *stock* disponible.

Por último, tenemos la opción reactiva. Esta consiste mayoritariamente en presentar ofertas y ventajas dirigidas a la captura de nuevos clientes o de nuevos contratos, aplicando condiciones que mejoran la oferta de la competencia más directa. Es decir, hablamos de estrategias comerciales muy agresivas. A partir de la literatura consultada, parece que este comportamiento se dio, sobre todo –o de forma mucho más evidente–, en el sector bancario y en el de los seguros. Pero, no obstante, se debe tener presente que no es éste un comportamiento muy extendido.

Xifra (2020), cuando se refiere al sector bancario, habla abiertamente de actuaciones sibilinas y explica la existencia de ofertas que son presentadas a los clientes en forma de soluciones pero que, en realidad, esconden una venta o representan una carga financiera que no resulta del todo evidente de manera explícita. Curiosamente –o quizás, no–, según los datos de AUTOCONTROL, durante el 2020, el sector que presentó el mayor crecimiento de solicitudes de revisión de proyectos de anuncios publicitarios fue precisamente el sector bancario. En total, este sector acaparó el 63,89% del total de solicitudes recibidas[2].

## 7. Reflexión final

Ante la pandemia provocada por el Covid-19, las organizaciones y empresas han desarrollado una comunicación corporativa pensada más allá del bienestar del cliente o usuario y, a diferencia de otras situaciones de comunicación de crisis, se han centrado casi de forma exclusiva en las necesidades del conjunto de la población en calidad de ciudadanía y, además, en relación con una cuestión tan preocupante como es la salud.

2 Se pueden consultar estos y otros datos en: https://www.autocontrol.es/2021/03/11/balance-autorregulacion-publicitaria-2020/

Ante una pandemia de carácter mundial, no podían quedarse al margen. Debían actuar en consonancia con su papel como agentes sociales que son, demostrando su compromiso con su entorno. Muchas marcas y empresas vieron enseguida que 2020 terminaría siendo un año de pérdidas económicas importantes, pero la pandemia no podía significar dejar de trabajar su vínculo con la sociedad.

A pesar de la inesperada situación, las incertidumbres inherentes y la falta de experiencia a la hora de gestionar una comunicación de crisis en contexto de pandemia, el resultado ha sido positivo. A corto plazo, la respuesta podemos decir que ha sido satisfactoria. En términos generales, las marcas y empresas han conseguido responder de forma acertada. Por ejemplo, los datos apuntan que han sido escasas las respuestas comunicativas meramente simbólicas y que la población ha agradecido las estrategias comunicativas implantadas, llegando a considerarlas como buenas fuentes de información. Pero, sobre todo, ha sido positivo para las grandes marcas, que ya tenían la inercia organizativa suficiente para poder hacer frente a retos como este.

Muy probablemente, Forcadell y Aracil (2020) tienen mucha razón cuando plantean el nacimiento de una nueva especialidad, la Responsabilidad Corporativa de Emergencia (RCE).

## Referencias

- de Aguileta, Clemente Carmen; Morales-Cardoso, Julinda (2021): "Las redes sociales como herramienta de comunicación para las marcas: la utilización de Instagram durante el Covid-19". *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação. [En línia].* E40, pàg. 218-231. https://pesquisa.bvsalud.org/global-literature-on-novel-coronavirus-2019-ncov/resource/en/covidwho-1055461

- Benavides Delgado, Juan, ed. (1993): *La crisis de la publicidad.* Madrid: Edipo.

-Carreras, Enrique; Alloza, Ángel; Carreras, Ana (2013): *Reputación corporativa*. Madrid: LID Editorial Empresarial.

- Costa, Joan (1993): *Reinventar la publicidad. Reflexiones desde las ciencias sociales*. Madrid: Fundesco.

- Cremades Jiménez, Dèsirée (2020): *Comunicación de crisis y redes sociales: el caso TOUS.* Treball de Final de Grau, dirigit per Maria Gómez Patiño [En línia]. Zaragona: Universidad de Zaragoza. https://zaguan.unizar.es/record/97769

- Franz Amaral, Marcía; Lozano Ascencio, Carlos, Coords. (2019): *Periodismo y desastres. Múltiples miradas*. Barcelona: Editorial UOC.

- Edelman (2020): Trust Barometer Special Report: Trust and the Coronavirus. [En línia]. https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2020-03/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Brands%20and%20the%20Coronavirus.pdf

- Ellis, John (2000): *Television in the age of uncertainty. Seeing things*, Londres: I.B.Tauris, Londres.

- Forcadell Martínez, Francisco Javier; Aracil Fernández, Elisa (2020): "La Responsabilidad Corporativa de Emergencia en tiempos de conmoción: Un marco para el análisis de la respuesta empresarial a la COVID-19". *Estudios financieros. Revista de contabilidad y tributaciónComentarios, casos prácticos*. Núm. 451, pág. 175-208.

- Huertas Bailén, Amparo (2015): *Yo soy audiencia. Ciudadanía, público y mercado*, Barcelona: Editorial UOC.

- Losada Díaz, José Carlos (2010): *Comunicación en la gestión de crisis. Lecciones prácticas*. Barcelona: Editorial UOC.

- Maffesoli, Michel (2007): *En el crisol de las apariencias. Para una ética de la estética*. Madrid: Siglo XXI.

- Nielsen Media Spain (2020): Digital Consumer 24 Indoors. El consumidor digital en estado de alarma. [En línia]. The Nielsen Company. https://www.amic.media/media/files/file_352_2497.pdf

- Pérez Campos, Ana Isabel (2021): "Teletrabajo y derecho a la desconexión digital". *Revista Internacional y Comparada de RELACIONES LABORALES Y DERECHO DEL EMPLEO.* [En línia]. Vol. 9, Núm. 1, pàg. 499-528. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7837244

- Rodríguez Centeno, Juan Carlos (1994): “Panorama general de la crisis publicitaria”. *Questiones publicitarias* [En línia]. Barcelona. Vol. 1, Núm. 3, pàg. 105-113. https://www.raco.cat/index.php/questionespublicitarias/article/view/350001

- Saura Pérez, Pilar; García García, Francisco (2010): “La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial”. *ICONO 14, Revista de comunicación y tecnologías emergentes* [En línia]. Madrid. Vol. 8, Núm. 2, pàg. 42-56. https://doi.org/10.7195/ri14.v8i2.245

- Xifra, Jordi (2011): *Manual de relaciones públicas e institucionales*. Madrid: Tecnos.

- Xifra, Jordi (2020): “Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19”. *Profesional de la información*, [En línia]. Vol. 29, Núm. 2 https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20