

Comunicació corporativa: els vincles amb la ciutadania en un context d'emergència sanitària

Amparo Huertas Bailén

Institut de la Comunicació de la
Universitat Autònoma de Barcelona (InCom-UAB)

Aquest capítol ofereix una reflexió sobre com la Covid-19 ha afectat la pràctica de la comunicació corporativa, concretament l'àrea de la responsabilitat social. Se'n recullen les tendències globals, que defineixen també les estratègies aplicades a Catalunya. L'anàlisi de les propostes comunicatives que es van encetar tot just després de la declaració oficial de la pandèmia i durant la seva evolució fins al final del 2020 demostra que la principal preocupació de les organitzacions empresarials ha estat donar resposta a les necessitats de la població en qualitat de ciutadania.

HUERTAS BAILÉN, Amparo (2021): "Comunicació corporativa: els vincles amb la ciutadania en un context d'emergència sanitària", a CIVIL I SERRA, Marta; LÓPEZ, Bernat, eds.: *Informe de la comunicació a Catalunya 2019-2020* [En línia]. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Col·lecció Lexikon Informes, 7, pàg. 243-255. ISSN 2014-2773. ddd.uab.cat/record/245285

**La consolidació
de la comunicació
corporativa, a
Catalunya i a
Espanya, es pot
situar a l'inici de
la dècada dels
noranta, quan
l'efectivitat del
discurs publicitari
era objecte de
moltes crítiques,
especialment a la
televisió**

.....

1. Introducció¹

La comunicació corporativa ha viscut molts canvis durant les últimes dècades. De fet, podríem dir que la comunicació corporativa es defineix, en termes generals, per la seva contínua transformació. A més d'estar obligada a incorporar tots els avanços tecnològics que obren noves vies per treballar la connexió amb els públics —o, almenys, a experimentar-hi—, també ha de sotmetre a una revisió contínua els valors i punts de vista que planteja. Aquesta tasca és imprescindible, atesa la seva necessària adaptació al context sociotecnològic de cada moment.

No és casual, doncs, que, per exemple, al setembre de 2020, l'Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC) hagi posat en marxa una eina dirigida a detectar públics objectius (*targets*) de compra programàtica a l'àmbit espanyol. Aquest instrument ofereix als equips responsables de les campanyes publicitàries la possibilitat de definir i dissenyar amb més precisió el seu públic diana, intentant resoldre així la dificultat que ara comporta l'estudi de les audiències en un context en el qual el consum es caracteritza per un alt grau de personalització (HUERTAS BAILÉN, 2015). L'AIMC Live —així és com s'anomena aquesta nova eina—, a més de recollir informació sobre els hàbits de consum relacionats amb productes, mitjans de comunicació i marques, també contempla els valors, actituds i estils de vida de les persones.²

Aquesta característica canviant de la comunicació corporativa es fa del tot evident quan observem l'estreta relació entre l'evolució del capitalisme i les principals transformacions viscudes per la publicitat al llarg del segle xx. Ellis (2000) parla d'una primera etapa del capitalisme, la de l'escassetat, situada a l'inici del segle, on el més important era crear la figura del consumidor i normalitzar l'acte de comprar. La segona etapa, definida com la de la diversitat, va provocar la necessitat de delimitar diferents públics objectius. Aquest és el moment en què es va detectar que, per fer créixer el mercat, una bona opció podia ser descobrir grups socials d'una grandària interessant des del punt de vista comercial a partir de la detecció —o, fins i tot, creació— de necessitats específiques compartides, fet que alhora va comportar el desenvolupament de la comunicació especialitzada (per sectors econòmics o segons perfil socio-demogràfic de cada tipus de públic objectiu). I, a finals del segle xx, va arribar l'època de l'abundància que, en l'activitat industrial, es va traduir en la creació de productes que cada vegada presentaven més possibilitats de personalització i, en l'àrea de la comunicació, va implicar aprofundir en la idea que cada individu conreava la seva identitat i, en paral·lel, es preocupava de fer-la visible a partir de la compra dels productes amb els quals volia ser identificat pels altres (MAFFESOLI, 2007).

La consolidació de la comunicació corporativa, a Catalunya i a Espanya en general, es pot situar a l'inici de la dècada dels noranta (BENAVIDES DELGADO, 1993; RODRÍGUEZ CENTENO, 1994; COSTA, 1993). En aquell moment, l'efectivitat del discurs publicitari era objecte de moltes crítiques, especialment a la televisió, on es van haver de buscar nous formats publicitaris anant més enllà de l'espot tradicional que s'emetia als blocs comercials situats o bé entre programes o bé als intermedis. És en aquest context on va aparèixer la necessitat de pensar en la publicitat des d'un angle que permetés una perspectiva més àmplia, en el marc

1. Aquest text s'ha elaborat en el marc del Grup Internacional d'Estudis sobre Comunicació i Cultura (InCom-UAB), reconegut com a grup de recerca consolidat per la Generalitat de Catalunya per al període 2017–2021 (referència 2017 SGR 760).

2. Es pot obtenir més informació a "AIMC Live: Active Target" [En línia]. aimc.es/otros-estudios-trabajos/aimc-live-active-target

de l'organització. Rodríguez Centeno (1994) descriu aquest canvi com un procés de descobriment de l'empresa com a ens capaç de generar i de rebre múltiples tipus i formes de comunicació. D'aquesta manera, els equips responsables acaben afegint a la gestió de la publicitat altres assumptes, com patrocinis, merxandatge (*merchandising*), embalatge (*packaging*) o, fins i tot, arquitectura corporativa (construcció d'edificis emblemàtics i distintius).

És a dir, el mateix naixement de la comunicació corporativa és fruit de la necessitat de respondre a un nou context caracteritzat, d'una banda, per la pèrdua d'efectivitat del llenguatge publicitari tradicional i, de l'altra, pel desenvolupament mateix de les organitzacions empresarials, cada vegada més complexes i més necessitades de reformular constantment les seves estratègies en matèria de comunicació en un entorn amb un caràcter competitiu creixent.

La implantació de la comunicació corporativa va suposar l'inici d'una nova manera de treballar: calia pensar sobre com construir un vincle entre la marca i la societat, un lligam que anés més enllà del mer coneixement de l'existència d'un producte o d'un servei i entorn de les seves propietats o prestacions. Fins llavors, l'objectiu d'establir vincles havia estat limitat a l'àmbit de la comunicació interna de les grans organitzacions, adreçada a generar entre el personal el sentiment de pertànyer a una mateixa —i important— comunitat a partir de fer sentir els valors de la companyia com un bé comú i compartit.

Prendre consciència d'aquesta evolució històrica ens ajuda alhora a entendre que ja disposem d'un important coneixement acumulat i que, per tant, la pandèmia de la Covid-19 no és la primera crisi a què han hagut de fer front els departaments de comunicació dels grans, mitjans i petits conglomerats empresarials. Ara bé, la situació va agafar per sorpresa a tothom, inclosos els equips responsables de la comunicació a les empreses, fins i tot aquells ubicats en organitzacions que ja tenien molt assumit el seu compromís com a agents socials.

L'objectiu d'aquest capítol és precisament reflexionar sobre com la pandèmia ha afectat la pràctica de la comunicació corporativa en el context català, concretament en l'àrea de la responsabilitat social. És evident que la comunicació interna també ha hagut d'adaptar-se, especialment en aquells sectors on el tipus de treball no permet la modalitat telemàtica, però aquest text tracta exclusivament de la comunicació corporativa com a eix central de les relacions públiques. És a dir, parlarem exclusivament de la comunicació que s'estableix entre les organitzacions i els seus públics externs; entre les marques i la societat.

La pandèmia provocada per la Covid-19 ha alterat pràcticament tots els àmbits de la nostra vida i les conseqüències socials, econòmiques i, també, polítiques són evidents. Escrivim aquest text quan encara estem immersos en aquesta situació, quan el procés de vacunació a penes arribava al 4% per cent de la població catalana i, per tant, quan encara no es pot fer una anàlisi completa de la situació. No obstant això, entre el 13 de març i el 31 de desembre de 2020 van sorgir propostes d'acomodació comunicativa molt interessants, dins i fora de Catalunya, que permeten —i mereixen— una primera anàlisi exploratòria.

Els equips de comunicació corporativa acaben afegint a la gestió de la publicitat altres assumptes, com patrocinis, merxandatge, embalatge o, fins i tot, arquitectura corporativa

.....

Respondre a la Covid-19 va ser un veritable repte per als equips responsables de la comunicació corporativa a grans, mitjans i petits conglomerats empresarials

.....

Però, abans de començar, també cal aclarir que aquest període inclou dues fases ben diferenciades. La primera, caracteritzada pel confinament domiciliari de la ciutadania, s'inicia amb l'aprovació de l'estat d'alarma per part del govern espanyol el 14 de març del 2020 després que l'Organització Mundial de la Salut (OMS) declarés la Covid-19 com a pandèmia uns dies abans, l'11 de març. Prèviament, el 13 de març, el govern català ja havia decidit el tancament dels centres educatius i també havia decretat el confinament de la ciutat d'Igualada i de tres municipis més. La segona fase comença el 4 de maig del 2020 amb la posada en marxa del procés de desescalada a totes les comunitats autònomes. Aquesta segona fase, finalment, no evolucionarà cap al pretès desconfinament total sinó que acabarà sent un període caracteritzat per l'alternança de mesures més o menys restrictives en funció de l'evolució epidemiològica a cada localitat i comarca.

2. La inutilitat dels manuals disponibles

Des d'un bon principi es va fer evident que les necessitats comunicatives generades per la pandèmia de la Covid-19 anaven molt més enllà del que expliquen els manuals disponibles, tenint en compte, a més a més, que en moments com aquests la incredulitat, la por i la tristesa es poden acabar apoderant de les persones. Com es pot respondre des de la comunicació corporativa a un problema de salut mundial? Com es pot atendre una ciutadania enfonsada? Malgrat la consolidació de l'empresa com a agent comunicatiu —i social— clau i malgrat l'experiència de què ja es disposa pel que fa a l'ús d'eines comunicatives digitals que permeten la comunicació immediata i la interactivitat fluida amb els clients/usuaris, respondre a la Covid-19 va ser un veritable repte per a totes les persones i equips responsables de la comunicació corporativa a grans, mitjans i petits conglomerats empresarials.

Una norma bàsica de qualsevol manual de comunicació de crisi indica que cal adaptar la informació al moment que es viu (FRANZ AMARAL, LOZANO ASCENCIO, 2019; XIFRA, 2011; LOSADA DÍAZ, 2010; SAURA PÉREZ, GARCÍA GARCÍA, 2012). Però, més enllà d'aspectes tan bàsics, aquests manuals van resultar del tot insuficients per fer front a la situació generada per aquest nou virus. Forcadell Martínez i Aracil Fernández (2020) expliquen que la situació d'emergència provocada per aquesta pandèmia va presentar unes característiques tan particulars que la literatura existent, més centrada en com respondre a desastres naturals locals o provocats per errors humans, era molt deficient.

A inicis del 2020, quan encara ningú no podia preveure la declaració de l'estat d'alarma justificat per una pandèmia, la marca de joieria Tous va viure una crisi comunicativa important, arran d'una denúncia per publicitat enganyosa i estafa per l'assumpte del farciment no metàl·lic d'algunes de les seves peces. Finalment, l'Audiència Nacional va arxivar la denúncia i, segons apunta Cremades (2020) en un treball de final de grau presentat a la Universidad de Zaragoza, l'actuació comunicativa de Tous va ser molt efectiva: ràpida, adaptada als clients i a la immediatesa de les xarxes socials i basada en la cerca de suport per part d'agents externs a la marca. És evident que la resposta comunicativa que exigia

la Covid-19 era molt més complexa que la que demanen situacions de crisi com la recentment viscuda per aquesta marca catalana de joieria, sense voler menysprear tampoc el risc que aquest tipus de problemes comporta pel que fa a la pèrdua de reputació.

L'aparició de la Covid-19 no només afectava totes les empreses sinó que, a més, demanava una resposta comunicativa immediata. Els equips responsables no podien dedicar molt de temps a reflexionar sobre com respondre a una situació del tot inesperada. Forcadell Martínez i Aracil Fernández (2020) argumenten que una actuació ràpida només era possible si es disposava, en primer lloc, d'un lideratge ètic proactiu —d'una persona respectada per l'equip i amb un compromís ètic ferm i palès al llarg del temps— i, en segon lloc, d'una trajectòria prèvia com a empresa en aquest sentit, d'una inèrcia organitzativa que predisposés de forma quasi automàtica a l'actuació directa. Segons aquests autors, una organització no pot detectar, identificar i comprendre una necessitat social —i encara menys en un context de pandèmia, imprevist i carregat d'incerteses—, si no compleix prèviament, almenys, aquests dos requisits.

No obstant això, també cal tenir present que el grau d'urgència exigint a l'hora de donar resposta no va ser igual per a tots els sectors. Per exemple, les fortes mesures de restricció de la mobilitat de la ciutadania van obligar el sector turístic a reconduir les seves campanyes de forma immediata i, a més, ho va haver de fer pocs dies abans de la Setmana Santa, un dels moments de l'any qualificats com de temporada alta. El sector es va veure obligat a reformular les seves estratègies comunicatives adreçant-les a un turisme de proximitat i fent èmfasi en la seguretat i les mesures adoptades per protegir la salut dels usuaris. Però, des de la Generalitat de Catalunya, atès el pes del turisme en l'economia catalana, també es va haver d'actuar. Recordem que el sector turístic va representar el 12% del producte interior brut (PIB) el 2018, segons les dades del govern català. Al juny del 2020, la Generalitat de Catalunya, ajuntaments i diputacions van presentar una campanya institucional de promoció del turisme. Amb el *leitmotiv* "Catalunya és casa teva", es volia reforçar la idea de Catalunya com una destinació segura.³

3. Atendre un consum alterat per la pandèmia

La Covid-19 ha alterat totalment la nostra vida quotidiana. Així, la pandèmia ha generat nous hàbits de compra, d'entreteniment i de treball, i tots tres són aspectes bàsics a l'hora de pensar estratègies al voltant de la comunicació corporativa, atesa la seva forta influència en el nostre comportament com a consumidors i consumidoros.

Sobre l'acte de comprar, el nou context va obligar a activar i desenvolupar els entorns en línia, a fi de facilitar la compra des de casa. I, en paral·lel, també es van haver de reformular les formes de pagament directe en el punt de venda. Per exemple, fomentant l'ús del mòbil per fer el pagament i evitar així la transmissió del virus per contacte físic amb l'intercanvi de la targeta o de bitllets i monedes —o podem recordar també que temporalment es va incrementar la quantitat mínima de compra a partir de la qual és necessari teclejar el número secret de la targeta o PIN, que va passar de 20 a 50 euros.

L'aparició de la Covid-19 demanava una resposta comunicativa immediata

La pandèmia ha generat nous hàbits de compra, d'entreteniment i de treball, bàsics a l'hora de pensar estratègies en comunicació corporativa

3. Es pot obtenir més informació a: GENERALITAT DE CATALUNYA (2020): 'Catalunya és casa teva' és la nova campanya per potenciar el turisme" [En línia]. Barcelona: Generalitat de Catalunya, 16 de juny. web.gencat.cat/es/actualitat/detall/Catalunya-es-casa-teva-es-la-nova-campanya-per-potenciar-el-turisme

**Segons Kantar
Media, el març
del 2020, a
Catalunya,
el consum
televisiu entre
infants i joves va
incrementar-se
prop del 70%**

.....

Sobre els hàbits d'entreteniment, és evident que també van ser alterats per les mesures adoptades per combatre l'expansió del virus. Per exemple, i centrant-nos en l'àmbit del consum mediàtic a Catalunya, es va donar una important pujada del consum televisiu entre infants (de 4 a 12 anys) i joves (de 13 a 24 anys) (Kantar Media indica un increment de prop del 70% del temps dedicat a la televisió durant el mes de març del 2020 a ambdós segments d'edat), com també va ser molt notable l'increment del consum en *streaming* a totes les franges horàries (Statista, amb dades basades en el conjunt d'Espanya, indica que durant el mes de març del 2020, aquesta modalitat de consum es va incrementar un 60% al matí, un 43% al vespre i un 32% a la nit).⁴ Recordem que l'acte de consumir és una activitat molt associada amb la sociabilitat i el temps de lleure i, per tant, els responsables dels departaments de comunicació havien de pensar en com la ciutadania, obligada a reduir al màxim les seves trobades socials i a passar moltes hores dins de les seves llars, cercava fonts d'evasió. Era important considerar això, així com també el seu estat d'ànim, a l'hora de reformular les vies de connexió amb la societat.

I, per últim, la jornada laboral, un element determinant de les rutines quotidianes, també es va veure afectada per la implantació del teletreball als sectors on això va ser viable. Aquesta nova situació va generar l'aparició de noves tensions entre la vida laboral i la vida personal i familiar i, fins i tot, es va evidenciar la necessitat de revisar com s'estava formulant el dret a la desconexió digital (PÉREZ CAMPOS, 2021).

Si bé és cert que tots tres són aspectes que ja havien viscut transformacions molt importants durant els últims anys arran de l'expansió de la cultura digital, la pandèmia ha significat l'acceleració d'algunes de les línies d'actuació ja encaminades o, en alguns casos, la seva revisió. Per exemple, el sector de la moda va haver de repensar com treballar més en línia. Sobre com facilitar la compra, un bon exemple del tipus de mesures adoptades és el cas de la marca catalana de moda infantil Boboli, que va activar la venda a través de WhatsApp, la cita prèvia, la compra en línia des de la tenda i l'enviament a domicili. Però no només es va haver de pensar com facilitar la compra, sinó també com mostrar les novetats de cada temporada, en molts casos també revisades per donar resposta a les noves necessitats, incorporant, per exemple, noves línies de roba d'estar per casa i, fins i tot, la fabricació de mascaretes.⁵ Les estratègies basades en la pràctica de l'examen in situ o *showrooming* (visita a punt de venda físic i posterior compra en línia) o de l'examen en línia o *webrooming* (consulta d'informació en línia i posterior compra al punt de venda físic) es van haver de revisar davant el tancament de botigues i centres comercials amb motiu de les restriccions en la mobilitat. I, com a resultat, va aparèixer el terme *phygital*, una fórmula que suma l'experiència física en botiga amb l'experiència en línia. Per exemple, fent una emissió en directe o *streaming* d'una desfilada de models i permetent la interactivitat digital amb les persones connectades simultàniament mitjançant les xarxes socials.

Però, fora de la moda, també hi ha casos molt interessants. Per exemple, la marca Nespresso, del Grup Nestlé, es va veure obligada a tancar tots els seus punts de venda, ubicats en llocs estratègics de les grans ciutats i basats en la creació d'una experiència de compra diferenciada. Això

4. El Consell de l'Audiovisual de Catalunya (CAC) va treure un número extra del *Butlletí d'Informació sobre l'Audiovisual a Catalunya (BIAC)*, dedicat a la crisi del coronavirus, a l'abril del 2020, que recull aquestes i moltes més dades d'interès. cac.cat/sites/default/files/2020-04/BIAC_Coronavirus.pdf

5. MODAES.ES (2020): "Bóboli reduce sus ventas solo un 9% en 2020 y lanza su ecommerce en Italia" [En línia]. Barcelona: Cinnamon News, 30 de novembre. modaes.es/empresa/boboli-reduce-sus-ventas-solo-un-9-en-2020-y-lanza-su-ecommerce-en-italia.html

va provocar una crisi interna important que es va poder resoldre gràcies a la seva base de dades de clients, que li va permetre posar-se en contacte amb ells per correu electrònic de forma molt ràpida, oferint-los incentius per comprar en línia. A Andorra, aquesta empresa va habilitar un canal de WhatsApp perquè la gent pogués tramitar la seva comanda de cafè.⁶

Segons un estudi de Nielsen Media Spain (2020), si abans de la pandèmia el 44,8% de les compres en línia es feien entre les 18 i les 22 hores, al març del 2020 aquesta pràctica s'havia estès al llarg de tot el dia i, a més a més, d'una forma equilibrada. Per exemple, a finals d'aquest mes, el 37,9% de les compres en línia es feien entre les 9 i les 15 hores.

Ara bé, no tots els sectors van viure la mateixa tendència. Abans de la pandèmia, prop de la meitat de les persones que feien compres en línia a Espanya ho feien dins del sector de la moda (el 44,5%), seguit de l'electrònica i dels productes de bellesa, cosmètica i cura personal (al voltant del 30% en cada cas). Pel que fa a la penetració de la compra en línia d'aliments, aquesta només arribava al 19% de les persones compradores. En canvi, les dades d'abril del 2020 aportades per aquest mateix informe de Nielsen Media Spain col·loquen l'alimentació com a sector destacat (al voltant del 30% dels compradors en línia), seguit dels productes de bellesa, cosmètica i cura personal (al voltant del 25%). Amb la pandèmia, es redueix aquesta activitat entorn de la moda i l'electrònica (el 20% en cada cas). Així mateix, en relació amb el nivell de record dels continguts comercials, aquest estudi assenyala que els que més es recorden tenen a veure amb l'alimentació (53% de la població espanyola) i els serveis de menjar a domicili (42%), tot i que també cal parar atenció al percentatge assolit pel sector de les assegurances (41%).

Aquesta ampliació de la disponibilitat horària digital de la ciutadania, reflectida de forma clara en un increment del temps de connexió digital al llarg de tot el dia que alhora va contribuir a un increment de les vendes, va condicionar enormement l'estratègia comunicativa de les organitzacions empresarials a les xarxes socials. I la resposta sembla haver estat molt positiva. Segons apunta l'AIMC al seu estudi de 2020,⁷ cada vegada hi ha més persones a Espanya que consideren el contingut publicitari com una informació útil. AIMC Marcas 2020 indica que el 35% de les persones que naveguen per internet aprecia molt la publicitat digital, atès que considera que li permet trobar informació molt completa sobre els productes d'una forma senzilla.

Per acabar aquest apartat, volem fer èmfasi en el creixement de la compra en línia als sectors de l'alimentació i dels serveis de menjar a domicili, atès que això va provocar que grans empreses, com El Corte Inglés o Ikea, es plantegessin explorar nous mercats. El Corte Inglés, al maig del 2020, va anunciar un acord amb Deliveroo per oferir un nou servei de menjar a domicili.⁸ Ikea, uns dies abans, havia informat sobre un acord amb Just Eat, amb el qual s'introduïa també en aquest sector.⁹

L'increment del temps de connexió digital al llarg de tot el dia va condicionar enormement l'estratègia comunicativa de les organitzacions empresarials a les xarxes socials

6. CORTÉS, Marc (2021): "Tendències en màrqueting i comunicació per al 2021", Cicle El Mirador Indiscret, organitzat pel Col·legi de Màrqueting i de la Comunicació de Catalunya, 28 de gener [En línia]: youtu.be/phxv6hYz1Z8

7. AIMC (2020): "AIMC Marcas" [En línia]: aimc.es/otros-estudios-trabajos/aimc-marcas/

8. CINCO DÍAS (2020): "El Corte Inglés cierra un acuerdo con Deliveroo para repartir platos preparados a domicilio" [En línia]. Madrid: Ediciones El País, 3 de maig. cincodias.elpais.com/cincodias/2020/05/03/companias/1588495234_927069.html

9. CINCO DÍAS (2020): "Ikea se alía con Just Eat para repartir sus albóndigas a domicilio" [En línia]. Madrid: Ediciones El País, 27 d'abril. cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/27/companias/1588014022_165645.html

**Les empreses
havien de
contribuir a
l'aportació
d'informació
clara, que ajudés
a entendre
la necessitat
de respectar
les mesures
adoptades.
I, ahora, oferir
vies per a l'evasió,
per ajudar
a minvar el
sentiment de
soledat**

.....

4. Atendre les necessitats de la ciutadania

Seguint Carreras, Alloza i Carreras (2013), és evident que era prioritari donar una imatge d'empresa socialment responsable a l'alçada d'un problema tan excepcional com és una situació de pandèmia declarada per l'Organització Mundial de la Salut. Forcadell Martínez i Aracil Fernández (2020) enumeren sis tipus d'actuacions immediates que es van dur a terme des de la comunicació corporativa davant la Covid-19: (1) aturada del procés de fabricació i adaptació de les línies de producció a les noves necessitats de la societat; (2) realització de donacions de productes de la pròpia marca —o adquirits—, que fossin útils per respondre a l'alarma sanitària, incloent la variant de donacions en espècies; (3) contribució a l'obtenció de material sanitari, aportant, per exemple, capacitat logística pel que fa a l'emmagatzematge o transport i distribució; (4) ajuda a la investigació relacionada amb la Covid-19, tenint en compte tant estudis mèdics sobre possibles tractaments com desenvolupaments tecnològics entorn a la creació d'eines digitals per poder fer el seguiment epidemiològic; (5) aplicació de mesures especials per als clients que no podien assumir el pagament de les quotes o rebuts pel servei que rebien arran de la pèrdua d'ingressos amb motiu de la pandèmia, i (6) oferiment de serveis destinats a l'entreteniment.

En termes generals, totes aquestes mesures impliquen col·locar les persones al centre dels missatges, deixant en segon terme la informació sobre els seus productes o serveis i, fins i tot, relegant l'interès per ampliar les vendes o el nombre de clients. És òbvia, per tant, l'excepcionalitat del moment. La urgència d'ajudar la ciutadania com a objectiu prioritari ha estat una de les principals conclusions de l'Informe Edelman (EDELMAN, 2020), una anàlisi sobre el paper que s'esperava de les marques durant la pandèmia. El treball de camp d'aquest estudi, basat en 12.000 entrevistes a persones expertes de diverses àrees econòmiques i associatives i residents a 12 països (Brasil, Canadà, Xina, França, Alemanya, Índia, Itàlia, Japó, Sud-àfrica, Corea del Sud, Regne Unit i Estats Units), es va realitzar el 26 de març de 2020. El 71% de la mostra assenyala que les marques s'havien de preocupar més per les persones que per l'obtenció de beneficis. Segons es desprèn de les dades de l'Informe Edelman, pensar en la persona per damunt d'altres aspectes implica: (a) donar compte d'una preocupació explícita a partir de l'adopció de mesures solidàries, començant per l'adopció d'estratègies i indicacions per garantir la seguretat del personal propi; (b) oferir informació instructiva sobre com protegir-se, complementant així la informació institucional i reforçant la imatge de les organitzacions empresarials com a agents socials bàsics, i (c) ajudar la ciutadania a mantenir —a no perdre— el contacte amb el seu entorn social.

Les empreses havien de contribuir a l'aportació d'informació clara, que ajudés a entendre la necessitat de respectar les mesures adoptades i a saber què podíem fer —i què no— en cada moment. Ahora, havien d'oferir també vies per a l'evasió i ajudar així a minvar el sentiment de soledat que podia generar la impossibilitat de reunir-se amb amistats i familiars. Xifra (2020: 6) ho resumeix d'aquesta manera: “les marques han de centrar tots els esforços a trobar solucions adequades i significatives per als problemes als quals s'enfronten els públics afectats

directament o indirectament per la Covid-19”. Nielsen Media va arribar a apuntar que després de les 20.00 hores, moment en què molta gent sortia al balcó a aplaudir el personal sanitari i les botzines dels vaixells sonaven a moltes ciutats portuàries, els missatges emotius podien arribar a ser més efectius en consonància amb l'estat anímic d'aquell moment.

5. Missatges responsables centrats en l'empatia i en l'esperança

En termes generals, la principal preocupació de la comunicació corporativa al llarg de l'any 2020 va ser generar empatia amb la ciutadania. En canvi, a mesura que avançava el coneixement sobre com tractar la infecció del virus i les malalties que aquest comporta —com també està succeint en el moment d'escriure aquestes línies, el 2021, amb la posada en marxa de la campanya de vacunació—, els missatges tendien a fer més èmfasi en l'esperança en una tornada a la normalitat que cada vegada es considerava més pròxima. Però —i volem fer èmfasi en aquesta idea— estem parlant d'una realitat comunicativa molt complexa, ja que els missatges que transmetien aquesta empatia i esperança havien de ser coherents en tot moment amb les restriccions vigents.

Aquestes campanyes no podien contradir les polítiques d'actuació establertes, així com tampoc no podien afeblir la confiança en les autoritats responsables (LÓPEZ DE AGUILETA, MORALES-CARDOSO, 2021). Les organitzacions empresarials, a més d'haver de preocupar-se perquè la seva actuació fos sempre interpretada en clau de solidaritat i responsabilitat, havien d'actuar de manera totalment coordinada amb els agents polítics directament implicats en la gestió de la pandèmia. Des del punt de vista comunicatiu, combatre aspectes com els enfrontaments entre partits polítics —especialment pel que fa a la convivència de mesures molt disperses segons la comunitat autònoma—, la proliferació de les notícies falses (*fake news*) o els fluxos comunicatius negacionistes de la pandèmia no ha resultat gens fàcil. Cal tenir present que la responsabilitat i el compromís social obliga les empreses a plantejar estratègies que garanteixin l'allunyament d'aquests i altres tipus de desinformació, assumint fins i tot que això pot comportar un risc de perdre visibilitat mediàtica.

López de Aguilera i Morales-Cardoso (2021), arran d'un estudi sobre l'activitat desenvolupada a Instagram per 15 marques entre els dies 15 de març i 4 de maig del 2020, van detectar que 6¹⁰ d'aquestes marques van incloure als seus perfils informació en forma de tutorials (per exemple, explicant com fer servir les mascaretes o com rentar-se les mans), així com també contingut de caràcter lúdic adreçat normalment a tots els membres de la família. En el cas de les companyies aèries, la dificultat de combinar en els entorns de compra en línia comunicació corporativa i informació actualitzada sobre les mesures vigents relacionades amb la pandèmia il·lustra molt bé el problema que expliquem aquí. I encara més si tenim en compte el complex entramat del sector turístic, del qual les companyies aèries són només una part, i el seu component global.

En qualsevol cas, la Covid-19 va esdevenir inevitablement la gran protagonista de la publicitat al llarg del 2020. Però, segons l'estudi de Nielsen

Des del punt de vista comunicatiu, combatre els enfrontaments entre partits, les notícies falses o els fluxos comunicatius negacionistes de la pandèmia no ha resultat gens fàcil

.....

10. Es tracta d'El Corte Inglés, Mutua Madrileña, Opel, Orange, SEAT i Securitas Direct.

**Els autors
Forcadell Martínez
i Aracil Fernández
(2020) proposen
un concepte
nou, el de la
responsabilitat
corporativa
d'emergència
(RCE)**

.....

Media Spain (2020), només una tercera part dels consumidors i consumidores a Espanya se sent còmoda amb la inclusió de la Covid-19 als anuncis. Ara bé, Nielsen va detectar que, a mesura que passa el temps, la població és més receptiva. Si en un primer moment aquests anuncis es veien com un element intrusiu, a mesura que passen els dies van adquirint una funció tranquil·litzadora.

En vista de tot plegat, no és estrany que Forcadell Martínez i Aracil Fernández (2020) arribin a proposar un concepte nou: responsabilitat corporativa d'emergència (RCE). Els autors volen així donar compte de l'excepcionalitat de les actuacions requerides arran de la pandèmia en el marc de la responsabilitat social corporativa (RSC).

6. Respostes immediates: entre la solidaritat i l'oportunisme

Forcadell Martínez i Aracil Fernández (2020) ens proposen també una tipologia molt interessant que serveix per analitzar els diferents tipus de reaccions comunicatives a partir de considerar, per una banda, el temps de resposta (la velocitat de la posada en marxa i la permanència temporal) i, per l'altra, l'impacte de l'actuació (nombre d'actuacions, volum de recursos destinats i nombre de col·lectius objecte de l'actuació). A partir d'aquests elements, els autors treballen sobre aquesta classificació: selectiva (l'empresa es concentra en objectius i col·lectius específics), simbòlica (resposta tardana i limitada, amb un caràcter oportunista), reactiva (resposta tardana i reacció directa a una estratègia de la competència) i solidària (alt impacte per ser resposta immediata i adreçada a una àmplia gamma de col·lectius). Segons el treball d'aquests autors, basat en una enquesta realitzada entre l'1 d'abril i el 14 de maig de 2020 a Espanya a 275 persones expertes de diferents àmbits (periodistes, professorat universitari i analistes de finances, entre d'altres) i 2.071 persones de la població en general, destaca el domini de tres tipus d'actuacions comunicatives: selectives (38,82%), solidàries (22,78%) i simbòliques (21,52%). En canvi, el percentatge de l'opció reactiva va ser molt inferior (8,86%).

Amb les accions selectives i solidàries s'actua de forma directa en la solució del problema. De fet, des del punt de vista comunicatiu, en ambdós casos els missatges sovint se centren a destacar el compromís adquirit i reforcen la idea de solidaritat, però, en realitat, són dues respostes ben diferents. Mentre que la primera opció implica focalitzar l'actuació en un objectiu concret i també en un col·lectiu específic, l'opció solidària comporta una mirada que abasta el conjunt de la ciutadania. Normalment, les respostes selectives s'adrecen al personal sanitari, persones amb un alt risc de contagi o la ciutadania directament afectada per la crisi econòmica. Però una acció selectiva també es podria definir a partir d'una acció compromesa de forma exclusiva amb el conjunt de clients i usuaris propis, per exemple, adaptant algun aspecte del producte o el servei a les mesures necessàries de seguretat sanitària. Pel que fa al tipus d'actuació, malgrat que no es poden establir modalitats de manera automàtica i unívoca, la resposta selectiva normalment té la forma de donacions i la solidària sovint va molt més enllà, oferint, per exemple, el potencial logístic de l'empresa o, fins i tot, transformant

els processos de fabricació. Les donacions impliquen aportar productes de forma gratuïta o amb preus molt reduïts a determinats col·lectius, però cal tenir en compte que no sempre es tracta de productes propis. Aquesta opció també pot basar-se en la compra prèvia a altres fabricants dels productes objecte de la donació. Per il·lustrar les accions solidàries un bon exemple és el cas de SEAT. Aquesta empresa automobilística va transformar la línia de producció de la seva fàbrica a Martorell per dedicar-se a fabricar respiradors artificials. I, en relació amb les donacions, normalment van ser de material sanitari. Per exemple, Naturgy va fer una donació de més d'un milió d'euros a la Creu Roja per a la compra d'equips de protecció individual i respiradors volumètrics, que es van cedir als centres sanitaris d'Espanya.

L'opció oportunista no és fàcil de detectar. La resposta simbòlica implica un benefici propi per sobre del que té el col·lectiu al qual s'adreça l'actuació, i això, en la majoria d'ocasions, és difícil de percebre. En termes generals, aquesta pràctica té la forma de donacions de productes que no tenen res a veure amb el material sanitari. Podríem dir que majoritàriament són donacions en espècie, però no resulta fàcil comprovar si es tracta en realitat d'una manera de treure's de sobre un estoc.

Per últim, tenim l'opció reactiva. Consisteix majoritàriament a presentar ofertes i avantatges adreçats a la captura de nous clients o de nous contractes, aplicant condicions que milloren l'oferta de la competència més directa. És a dir, parlem d'estratègies comercials molt agressives. A partir del conjunt de la literatura consultada, sembla que aquest comportament apareix sobretot, o de forma molt més evident, al sector bancari i al de les assegurances. Però, no obstant això, cal tenir present que tampoc no és un comportament gaire estès. Per exemple, Xifra (2020), quan es refereix al sector bancari, parla obertament d'actuacions sibil·lines i explica l'existència d'ofertes que són presentades als clients en forma de solucions però que, en realitat, amaguen una venda o suposen una càrrega financera que no resulta del tot evident de manera explícita. Curiosament —o potser no—, segons les dades d'Autocontrol, durant el 2020, el sector que presenta el major creixement de sol·licituds de revisió de projectes d'anuncis publicitaris és precisament el sector bancari. En total, aquest sector va acaparar el 63,89% del total de sol·licituds rebudes.¹¹

7. Reflexió final

Davant la Covid-19, les organitzacions empresarials han hagut de desenvolupar una comunicació corporativa pensada més enllà del benestar del client o usuari i, a diferència d'altres situacions de comunicació de crisi, han hagut de centrar-se gairebé de forma exclusiva en les necessitats del conjunt de la població en qualitat de ciutadania i, a més, en relació amb una qüestió tan preocupant com és la salut. Davant d'una pandèmia de caràcter mundial, no podien quedar-se al marge. Havien d'actuar en consonància amb el seu paper com a agent social que són, demostrant que tenen un compromís amb el seu entorn. Moltes marques i empreses catalanes, o amb seu a Catalunya, van veure de seguida que el 2020 acabaria sent un any de pèrdues econòmiques importants amb motiu d'una

Davant la Covid-19, les organitzacions empresarials han hagut de centrar-se gairebé de forma exclusiva en les necessitats del conjunt de la població en qualitat de ciutadania

.....

11. Es poden consultar aquestes i altres dades a: AUTOCONTROL (2021): "Balance de la autorregulación publicitaria en España en 2020: Crece cerca de un 10% el número de anuncios revisados por Autocontrol antes de su difusión" [En línia]. Madrid, 11 de març. autocontrol.es/2021/03/11/balance-autorregulacion-publicitaria-2020

**Tot i la inesperada
situació, les
incerteses
inherents i la falta
d'experiència a
l'hora de gestionar
una comunicació
de crisi en context
de pandèmia, el
resultat ha estat
positiu**

.....

pandèmia, però això no podia significar deixar de treballar el seu vincle amb la societat. Aquesta és una tendència que també s'ha donat en el marc espanyol i a nivell global, com no podia ser d'altra manera en un món on el sistemes financers i econòmics estan hiperconnectats i, per tant, les estratègies al voltant de la comunicació corporativa fàcilment tenen un caràcter global —malgrat que sempre circumscrit als països privilegiats.

Tot i la inesperada situació, les incerteses inherents i la falta d'experiència a l'hora de gestionar una comunicació de crisi en context de pandèmia, el resultat ha estat positiu. A curt termini, la resposta podem dir que ha estat satisfactòria. En termes generals, les marques i empreses han aconseguit respondre de manera encertada. Per exemple, les dades apunten que han estat escasses les respostes comunicatives merament simbòliques i que la població ha agraït les estratègies comunicatives implantades, arribant a considerar-les com a bones fonts d'informació. Però, sobretot, ha estat positiu per a les gran marques, que ja tenien la inèrcia organitzativa suficient per poder fer front a reptes com aquest, i per a aquelles que han sabut —i pogut— reconduir la seva activitat malgrat la Covid-19.

Per fer una avaluació general de l'efectivitat de la comunicació corporativa i del valor del coneixement adquirit amb aquesta experiència en el terreny professional, caldrà esperar un temps. Primer, caldrà esperar a veure en quin estat quedarà l'economia catalana, quins sectors podran recuperar-se millor i quines empreses desapareixeran. No se sap encara quant de temps farà falta per recuperar una situació similar a la del 2019. A més, el World Economic Forum ja ens ha avisat: aquests tipus de commocions seran cada vegada més freqüents. Molt probablement, Forcadell Martínez i Aracil Fernández (2020) tenen raó quan plantegen el naixement d'una nova especialitat, la responsabilitat corporativa d'emergència (RCE).

8. Referències

BENAVIDES DELGADO, Juan, ed. (1993): *La crisis de la publicidad*. Madrid: Edipo.

CARRERAS, Enrique; ALLOZA, Ángel; CARRERAS, Ana (2013): *Reputación corporativa*. Madrid: LID Editorial.

COSTA, Joan (1993): *Reinventar la publicidad. Reflexiones desde las ciencias sociales*. Madrid: Fundesco D. L.

CREMADES JIMÉNEZ, Desirée (2020): *Comunicación de crisis y redes sociales: el caso Tous*. Treball de final de grau, dirigit per María Gómez Patiño [En línia]. Saragossa: Universidad de Zaragoza. zaguan.unizar.es/record/97769

EDELMAN (2020): *2020 Edelman Trust Barometer Special Report: Brands and the Coronavirus*. [En línia]. 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 (Regne Unit): I. B. Tauris.

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 tributación. Comentarios, casos prácticos*. Núm. 451, pàg. 175–208.

FRANZ AMARAL, Márcia; LOZANO ASCENCIO, Carlos, coords. (2019): *Periodismo y desastres. Múltiples miradas*. Barcelona: Editorial UOC.

HUERTAS BAILÉN, Amparo (2015): *Yo soy audiencia. Ciudadanía, público y mercado*. Barcelona: Editorial UOC.

LÓPEZ DE AGUILETA CLEMENTE, Carmen de; 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 Tecnologías de Informação* [En línia]. Rio Tinto (Portugal). Núm. E40, pàg. 218–231. pesquisa.bvsalud.org/global-literature-on-novel-coronavirus-2019-ncov/resource/en/covidwho-1055461

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 Hours Indoors. El consumidor digital en estado de alarma* [En línia]. The Nielsen Company. 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. ejcls.adapt.it/index.php/rilde_adapt/article/viewFile/962/1183

RODRÍGUEZ CENTENO, Juan Carlos (1994): “Panorama general de la crisis publicitaria”. *Questiones publicitarias* [En línia]. Barcelona. Vol. 1, núm. 3, pàg. 105–113. raco.cat/index.php/questionespublicitarias/article/view/350001

SAURA PÉREZ, Pilar; GARCÍA GARCÍA, Francisco (2012): “La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial”. *ICONO 14. Comunicación y tecnologías emergentes* [En línia]. Madrid. Vol. 8, núm. 2, pàg. 42–56. 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. doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20