



Las tic en la comunicación con personas mayores: la conducta empresarial y el modelo bidireccional de motivación mixta

M. Carmen Carretón Ballester, Irene Ramos Soler
Universidad de Alicante

The present study considers the innovative internal and external communications policy pursued at retirement home "El Paular" by analysing both the projects and activities it carries out and the company's communication channels. The main purpose is to analyse how new technologies are used towards implementing a communication strategy from the perspective granted by the mixed motive model of public relations, and to assess their contribution towards achieving business goals that are consistent with responsible management. Having reviewed the most relevant scientific literature on the subject, the study's methodological approach rests on methods both qualitative (in-depth interviews and skilled observation) and quantitative (content analysis). After confirming the proposed hypotheses, it becomes clear that the organisation's use of IT and Web 2.0 in its communication strategy contributes towards achieving responsible, two-way interaction with its audiences.

KEY WORDS: communication, public relations, elderly, social networks, Web 2.0, word of mouth and responsibility.

PALABRAS CLAVE: comunicación, relaciones públicas, mayores, redes sociales, Web 2.0, *word of mouth* y responsabilidad.

Uno de los yacimientos de empleo que cuenta con una mayor proyección de futuro en nuestro país es el del sector de los servicios socioasistenciales para personas mayores. Las razones del crecimiento de este sector en nuestro país son evidentes: el envejecimiento de la población y su peso económico y demográfico. El mundo envejece, el incremento progresivo y continuado del número de personas mayores en los países desarrollados está acompañado de un descenso de la población joven. La comunidad científica estudia desde

hace años el giro demográfico hacia la madurez y ancianidad de la población investigando, entre otros aspectos, las posibles consecuencias de la progresiva incorporación de la generación del *baby boom*¹ a la tercera edad. En este sentido, algunas voces hablan del *maturity boom*, y del cambio cualitativo experimentado en este mercado respecto a hábitos de consumo, estilos de vida y condiciones socioeconómicas, físicas y psicológicas (Gordon, 1996; Leventhal, 1997; Fry, 1999; Morgan y Levy, 2002; Furlong, M. 2007; Ramos, 2007; Thornill y Martin, 2007; Kohlbacher y Herstatt, 2008).

El caso español se destaca por la rapidez del envejecimiento demográfico en los últimos años; de hecho, según las previsiones del IMSERSO (2009), en la segunda mitad del siglo XXI España será, con unos 16 millones de personas mayores de 65 años (33,2% de la población total), el segundo país más envejecido del mundo tras Japón.

El cambio demográfico en España, además, se caracteriza por el aumento continuado de los octogenarios dentro del grupo de las personas mayores. Éstos han multiplicado por quince su crecimiento desde principios del siglo XX hasta el año 2007. Según las previsiones, para el año 2060 el colectivo mayor de 80 años supondrá el 44% de la población mayor española y el 13,1% de la población total.

Este giro demográfico tendrá importantes repercusiones, tanto en el ámbito público (afectando a la asistencia sanitaria y al sistema de pensiones) como en el privado, afectando a las empresas y a las familias, presentándose la oferta de servicios de atención residencial para mayores como un sector de futuro.

La planificación estratégica de la comunicación en el ámbito de las residencias para mayores es compleja y delicada, a la par que fundamental. Por un lado, la imagen de estos centros ha estado rodeada de estereotipos negativos y falsos mitos que han estado presentes durante mucho tiempo en el imaginario colectivo² y, por otro lado, España, junto a otros países del sur de Europa, se caracteriza por un modelo de convivencia intergeneracional de marcada solidaridad familiar, fruto de una consistente tradición católica (IMSERSO, 2009). Este condicionamiento cultural conduce a que un gran porcentaje de los descendientes cohabiten con sus progenitores de avanzada edad.

En este contexto, la decisión de ingresar a una persona mayor en un centro residencial no es fácil y la toman mayoritariamente las familias de forma consensuada, lo que conlleva situaciones emocionales muy intensas. Para reducir sentimientos de culpa y reforzar la confianza en el centro elegido y, por tanto, en la decisión tomada, se genera en estos centros la necesidad de crear una red de apoyo al familiar, incentivando al mismo tiempo la participación de los familiares en las actividades de la residencia, lo que favorece el acercamiento entre familiares y residentes y la disminución de la ansiedad de los mayores. Este aspecto ha sido escasamente trabajado por las organizaciones públicas y privadas dedicadas a prestar estos servicios, las cuales casi de manera exclusiva han centrado su comunicación en acciones puntuales de publicidad comercial.

Consideramos que la dimensión económica y demográfica de los mayores



los convierten en un sector de actualidad y de futuro siendo, además, un mercado complejo y muy diverso. En este trabajo se analiza la aplicación del modelo bidireccional de motivación mixta en la comunicación con los públicos de los mayores: en concreto, analizamos la experiencia innovadora de la residencia El Paular con la implantación de un plan de comunicación vinculado, directamente, al uso de las nuevas tecnologías, como plataformas que contribuyen a fomentar y a fortalecer las relaciones entre las personas mayores y sus familias, así como las relaciones entre su público interno y externo.

Esta sólida y reputada empresa, con más de quince años de experiencia en el sector de los centros sociosanitarios para personas mayores, está dirigida por unos empresarios caracterizados por una conducta de comunicación responsable, basada en la participación y en el consenso. Esta empresa familiar con un modelo de negocio tradicional pero innovador, en cuanto a su comunicación, bajo el lema “A base de cariño”, manifiesta su misión corporativa: “mejorar integralmente el desarrollo personal y calidad de vida de los mayores desde una atención personal e individualizada”. Un compromiso cariñoso, cálido y humano con los mayores.

Como dice Tom Cannon (1994:117), “la atención prestada a la conducta de las empresas proviene de la coincidencia de varios factores, el más importante de los cuales sea acaso el creciente convencimiento de la necesidad de combinar una mayor libertad para cumplir las funciones económicas de la empresa con exigencia de que esta libertad se emplee responsablemente”.

La definición de Cannon destaca los conceptos de conducta, empresa y responsabilidad. La Real Academia Española define el término *conducta* como “la manera con que los hombres se comportan en su vida y acciones” y *comportamiento* como “la manera de comportarse”. El término *responsabilidad*, en su cuarta acepción, dice “capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente”, y *empresa* es la “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”.

Rex Harlow (1976: 76) en Grunig y Hunt (2000: 53) apunta que “las relaciones públicas son la función característica de dirección que ayuda a establecer y mantener unas líneas de mutua comunicación, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos”. Afirmación que lleva implícito gestionar los posibles conflictos que surjan en la organización, conocer cuál es la opinión que merece su actividad empresarial, definir y enfatizar la responsabilidad de la dirección en su labor social, así como adaptarse exitosamente a los cambios.

Las autoras consideran que la responsabilidad depende de los dirigentes de las empresas y de los empleados que trabajan en ellas. En este sentido, Nolte (1979: 10) en Grunig y Hunt (2000: 54) define las *relaciones públicas* como “la función directiva que adapta una organización a su entorno social, político y económico y que adapta ese entorno a la organización, en beneficio de ambos”. El comportamiento del empresario viene marcado por sus actitudes y valores como individuo, en los que la familia, los amigos y los colegas son sus mayores

influyentes. No obstante, este comportamiento es afectado por agentes externos de su entorno socioeconómico e incontrolables por las empresas y que, inevitablemente, acabarán influyendo en su carácter y en su manera de actuar.

El enfoque sistémico de las relaciones públicas contempla a la organización como un sistema formado por subsistemas que interactúan y se afectan entre sí. El empresario tiene la función de controlar e integrar al resto de subsistemas, minimizando los conflictos y negociando las demandas de su entorno, así como las de la propia empresa, incluyendo a sus públicos internos. Esa labor debe realizarse desde la responsabilidad, es decir, cualquier actuación empresarial debe ser, *per se*, responsable con todos los públicos con los que interacciona. Contribuir a la sociedad y no tener consecuencias adversas puede recoger la esencia de ser socialmente responsable, pero no es suficiente: la empresa necesita de la función de las relaciones públicas para mostrar lo que hace para ser responsable.

Los públicos tienen un papel activo en la configuración de la imagen aunque independiente de las intenciones de la empresa. Así, Kathy Matilla (2009: 52) recoge en su libro las palabras de Capriotti (2004: 62): “Las organizaciones se ven obligadas a traspasar su papel de sujetos estrictamente económicos, para convertirse en sujetos integrantes de la sociedad”. Por lo que la imagen real de una empresa debe coincidir con la imagen que esperan sus públicos de ella. La reputación, por tanto, es un elemento favorecedor de la actitud que los públicos muestran ante una empresa.

Desde la óptica del negocio, hay que valorar los beneficios de los principios elegidos para dirigir la empresa. Si la empresa actúa con el propósito del consenso empresa-públicos, debe escuchar a los públicos, interpretar a los públicos e interpretar la organización a los públicos. “El modelo simétrico de motivación mixta busca la comprensión mutua y el consenso, permite al relacionista funcionar como un actor capaz no sólo de ayudar a la organización a cambiar el entorno, sino también de ayudar a modificar la organización cuando el entorno varíe, sin que por ello rompa su compromiso con la organización a la que representa y a los públicos de los que depende” (Grunig, 2000: 114)

En 1944, John von Neumann y Osakar Morgentern dan origen a la Teoría de los Juegos, que estudia y analiza los comportamientos estratégicos de los jugadores. Si los jugadores pueden comunicarse entre ellos y negociar, se tratará de juegos cooperativos en los que sus implicados deben decidir estratégicamente y conseguir llegar a un equilibrio de intereses. El juego es la formalización matemática de un conflicto (Xifra, 2003: 70), en el que cada jugador tiene intereses dispares y todos pueden influir en el desenlace, aunque ninguno decide su resultado. El resultado esperado es evitar los conflictos potenciales en las relaciones entre la empresa y sus públicos.

Nuestro planteamiento queda reforzado con la clasificación de tipos de juegos que aporta Shirley Harrison (2002). Desde este Modelo, los *juegos de no-suma cero* permiten que todos los jugadores ganen algunos puntos, ya que la cooperación entre jugadores se valora más que ganar o perder, pues el objetivo



del juego es que todos los jugadores obtengan algún tipo de recompensa.

Xifra (2003: 75) entiende que “la teoría de la negociación es la aplicación de la Teoría de los Juegos a la negociación entre una organización y sus públicos”. El autor recoge la aportación más conocida (Schelling, 1960): “El conflicto no es considerado exclusivamente como un enfrentamiento de fuerzas hostiles, sino como un fenómeno complejo en el que antagonismo y cooperación aparecen íntimamente unidos”. Es decir, aun existiendo desavenencias entre las partes, existe el interés común de llegar a un entendimiento. Por tanto, dialogar antes de elegir una opción permite conocer la otra postura y contribuye al entendimiento: una dependencia entre jugadores recíproca existe mientras permanece el conflicto y de ahí la naturaleza mixta del modelo. En este sentido, Xifra (2003: 106) apunta que “las relaciones públicas son la ciencia que se ocupa de los procesos comunicativos orientados dialógicamente entre una persona, organización o cualquier otra estructura social y los públicos de su entorno”.

Compartimos la reflexión de Xifra (2003: 72-75) cuando afirma que el modelo de motivación mixta integra tácticas asimétricas y simétricas. Después de recorrer la literatura existente, todo apunta a plantear el caso analizado como un ejemplo de gestión de comunicación desde este modelo: la empresa El Paular es asesorada por sus relacionistas públicos para que desarrolle tácticas asimétricas que la lleven a posicionarse en su entorno y para que su rol de antagonista cooperante contribuya al posicionamiento esperado integrando y escuchando a los públicos y mediando y negociando los intereses de todas las partes (tácticas simétricas).

Metodología

El objetivo de esta investigación es: Analizar la *comunicación innovadora* que la Pyme alicantina Residencia El Paular mantiene con sus públicos y comprobar que su conducta *responsable* de comunicación responde al modelo bidireccional de motivación mixta de las relaciones públicas. En este contexto, se plantean dos hipótesis: hipótesis 1, una política de comunicación responsable, basada en el modelo bidireccional de motivación mixta, es compatible con las funciones económicas de la empresa; hipótesis 2, el uso de las nuevas tecnologías en la combinación de tácticas simétricas y asimétricas de relaciones públicas utilizadas contribuye a conseguir una gestión de comunicación responsable de la empresa con sus públicos.

Para lograr los objetivos propuestos, se han combinado métodos de investigación de las ciencias sociales. En primer lugar, la observación como técnica cualitativa, estática, personal e indirecta (Grande y Abascal, 2007; Ortega, 1992) ha permitido a las investigadoras recoger la información en el momento de producirse los hechos de manera formal y estructurada de acuerdo con los objetivos establecidos en la investigación. Se ha estudiado la empresa en su día a día: las relaciones entre empleados y residentes, las relaciones entre empresa



y empleados, las relaciones entre empresa y residentes, así como las relaciones con familiares. Desde el aspecto metodológico, aislar y relacionar las variables han permitido definir las hipótesis iniciales del estudio.

También se ha utilizado la *entrevista en profundidad*, como técnica cualitativa, personal y directa (Grande y Abascal, 2007; Ortega, 1992) para obtener información. El guión de la entrevista se ha diseñado teniendo en cuenta tanto los objetivos perseguidos en la presente investigación, como los diferentes entrevistados. Se han mantenido conversaciones con el equipo directivo de la empresa, gerente y responsable de recursos humanos, con el asesor externo en comunicación y con personal técnico del centro, psicólogo y terapeuta ocupacional. Al ser una muestra reducida, se ha considerado conveniente realizar una entrevista estructurada con un guión general que nos ha permitido valorar las respuestas individuales (véase anexo 1). La técnica del *análisis de contenido*, como método cuantitativo, nos ha permitido analizar los medios tradicionales que la organización utiliza, así como los más innovadores: el *blog* y el perfil en Facebook llamado “Abuelitos desde El Paular”.

Desarrollo de la investigación

De la observación y de las entrevistas en profundidad

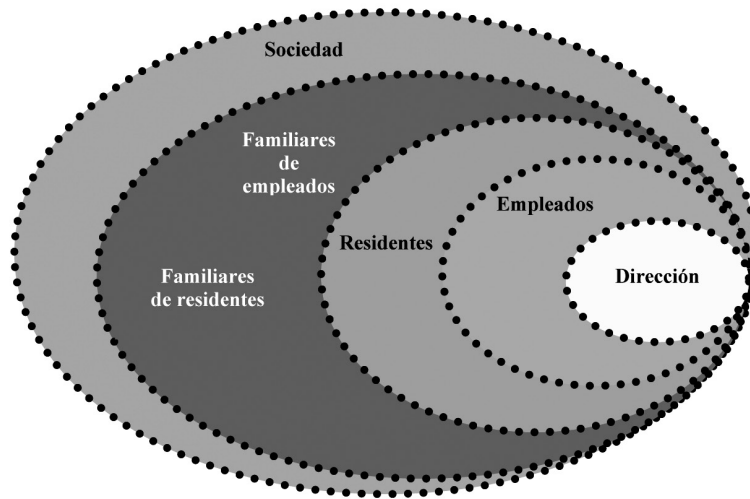
Si partimos de la empresa como sistema y de su actuación socialmente responsable, en la residencia de mayores El Paular, la función directiva de controlar e integrar al resto de subsistemas sigue la secuencia ordenada desde el interior de la empresa hacia el exterior.

Desde esta visión empresarial, visión de sus empresarios, la Residencia El Paular desarrolla programas bidireccionales de motivación mixta con todos sus públicos: el colectivo interno lo forman directivos y empleados (trabajadores de la empresa), así como los mayores (residentes en El Paular); los públicos externos son los familiares de los empleados, los familiares de los residentes y el entorno, la comunidad, la sociedad donde opera El Paular.

La inclusión de las relaciones públicas dentro de sus funciones directivas viene motivada por el sentimiento de responsabilidad de sus máximos dirigentes hacia sus públicos pero, también, por comunicar lo que hacen para conseguir que su negocio sea responsable. Esta pyme contrata un *staff* externo de comunicación: el empresario asume las directrices de conducta (nada fáciles) que le marcan los profesionales, concretamente, servir a los intereses de ambas partes, asumiendo el rol limítrofe de “antagonista cooperante” del modelo bidireccional de motivación mixta. Su proyecto responsable implica un equilibrio entre los intereses de todos los públicos que interactúan y la organización. Para avanzar en su propósito, lo primero que se plantea es escuchar a los públicos, concretamente a sus públicos internos: cualquier acción o técnica de relaciones públicas empleada dentro de sus programas internos o con la comunidad es



dirigida en primer lugar a los de “la casa”, pues forma parte de sus principios hacer partícipes a todos los que hacen posible su proyecto empresarial. En este sentido, el compromiso también es recíproco: los empleados se involucran porque creen en el proyecto y, con su participación, contribuyen a que su desarrollo cumpla con los objetivos propuestos. Los empleados se convierten en agentes activos de comunicación en el entorno: sobre lo que se está haciendo dentro y lo que se está haciendo desde dentro en beneficio de la sociedad.



Siguiendo el planteamiento de Alfaro (2005) sobre el modelo de actuación (formular la estrategia), “las entidades privadas deben ir al encuentro de sus objetivos con los públicos de los que dependen (variable independiente). Este encuentro depende de que el responsable de relaciones públicas actúe como en una calle de doble dirección (variables dependientes)”.

La residencia El Paular es consciente de que la relación con su comunidad beneficia a ambas partes. Recordemos declaraciones de intenciones como la de Lord Laing: “La vitalidad de la sociedad donde opera nuestra compañía tiene un interés directo y sobresaliente para el negocio” (*United Biscuits*). O la de Lord Seiff: “El negocio sólo aporta algo a la sociedad cuando es eficiente, provechoso y responsable” (*Marks and Spencer*) Entendemos, por tanto, que gestionar un negocio desde este modelo ya lleva implícita toda una declaración de intenciones, sin ser necesario hacerla manifiesta. No obstante, sí que es importante comunicar cómo hacer compatible un negocio con fines lucrativos a la vez que responsable. En este sentido, El Paular hace uso de las relaciones públicas estratégicas para comunicar qué es lo que hace para conseguir ser responsable y cómo gestiona su actividad empresarial desde la responsabilidad social: el empleo de diferentes técnicas de relaciones públicas, utilizando las nuevas tecnologías, contribuye a alcanzar sus objetivos económicos y sociales.



Del seguimiento de las acciones y del análisis de contenido

La empresa aplica la metodología de la Teoría de los Juegos, concretamente la de los juegos cooperativos, para relacionarse con sus diferentes públicos y reducir e incluso evitar los conflictos. En este caso, un jugador es el empresario (asesorado por el profesional) y los otros son los empleados y los residentes (público interno) y los familiares y la sociedad en general (público externo).

La empresa tiene profundamente interiorizada la importancia de la comunicación de sus actividades y se convierte en una ventaja competitiva porque conjuga, perfectamente, tanto las actividades diseñadas, como la forma de comunicar los intereses de sus públicos con los de la empresa. Lo desarrollamos a continuación.

Canales de comunicación utilizados

La revista *El Paular*. El objetivo de esta revista es dar luz a las experiencias de vida de sus residentes pasadas y presentes, estableciendo vínculos emocionales entre el personal, los residentes y sus familias. Es importante destacar que si bien la revista es un medio impreso, su naturaleza y su finalidad responden a modelos bidireccionales de comunicación: a través, tanto de entrevistas personales, como de dinámicas grupales, la psicóloga del centro elabora cuatro revistas anuales, coincidentes con las cuatro estaciones del año, cuyos contenidos giran alrededor de la experiencia vital de todos los que conforman la familia de El Paular, principalmente residentes y empleados. La participación de los residentes en la revista es voluntaria y, en este punto, cabe decir que está convenientemente motivada por el personal del centro. Las cuatro revistas se distribuyen de forma gratuita en formato papel, aunque con la reciente implementación del *blog*, la revista digitalizada logra mayor visibilidad.

El *Informe mensual* persigue mantener informados de forma personal y directa a los familiares responsables de cada uno de los residentes sobre el estado general de sus mayores. Este informe es realizado de forma conjunta por el médico del centro, la trabajadora social, la psicóloga, el técnico superior de animación sociocultural y el fisioterapeuta. Cada uno, desde su ámbito, informa de la evolución de cada residente en las últimas cuatro semanas y elaboran un informe conjunto que se envía por correo ordinario a las familias cada mes. Se trata de una acción de comunicación unidireccional y personalizada de la empresa para las familias.

La creación de un *blog* y de un perfil en Facebook, “Abuelitos desde El Paular”, surge por iniciativa de sus asesores en comunicación. Se crea una red social en Facebook exclusiva para familiares, residentes y personal con una configuración de la privacidad muy estricta. Esta red permite hacer visible el día a día en El Paular, con fotos, comentarios, enlaces, vídeos y todo tipo de contenidos que reflejen la experiencia de vivir y trabajar en El Paular. Esta acción bidireccional consigue vincular y acercar a residentes y familiares con la partici-



pación activa de sus empleados y empresarios. Por otro lado, el *blog* “Abuelitos desde El Paular” hace visible, en toda su amplitud, la revista del centro, vídeos, anécdotas e historias que se derivan de las actividades que se desarrollan diariamente y que, por su extensión, tienen perfecta cabida en esta plataforma. A su vez, el Facebook hace visible los contenidos del *blog* en forma de enlace, se publican fotos y vídeos de la vida diaria, se adjuntan enlaces con contenidos de interés sobre el mundo de los mayores y genera un contacto directo, diario y personal fomentando la comunicación fluida, natural y bidireccional entre todos los integrantes de la red.

Actividades desarrolladas por la empresa

La fiesta de Carnaval, el I Concurso de Fotografía El Paular y la celebración de las hogueras de San Juan responden a actividades bidireccionales que persiguen objetivos de motivación y cohesión entre los públicos. La fiesta de Carnaval, concretamente, pretende motivar e ilusionar a los residentes, quienes elaboran los elementos decorativos, eligen sus disfraces y seleccionan la música que amenizará la fiesta. En este encuentro lúdico y festivo participan los residentes, el personal del centro y sus familias, y es documentado gráficamente para su exposición en las paredes de El Paular. Con objeto de mantener tanto la motivación, como los vínculos logrados, El Paular cuelga las fotografías en su Facebook. Por otra parte, el I Concurso de Fotografía El Paular surge como iniciativa de uno de sus empleados con la llegada de la primavera. Este evento tiene como objetivo principal motivar a los residentes con el desarrollo de una actividad artística a través de la fotografía. El cambio de estación es propicio para realizar una actividad al aire libre, en la que El Paular proporciona las cámaras fotográficas y los residentes que quieran participar retratan algún elemento del entorno natural donde está ubicada esta residencia de mayores. Las fotos se exponen en los salones del centro y el jurado, que está compuesto por los familiares, el personal y los residentes, es el encargado de emitir el fallo. El centro difunde el Concurso con carteles en el centro y en forma de postales a todos los familiares. Los resultados se cuelgan en Facebook. Los mayores también celebran las hogueras de San Juan, estando muy motivados e ilusionados de poder participar en las fiestas de su ciudad. El Paular acerca la fiesta popular a los residentes y éstos se encargan de diseñar y elaborar su propia hoguera. Son los propios residentes los que eligen y votan los cargos de Bellezas, Damas y Foguerer Major de El Paular. La Comisión de la Foguera Plaça Maisonnave de Sant Joan, con todos sus cargos, acude al centro a imponer las bandas a los nuevos cargos de El Paular y a la inauguración de su hoguera, en un acto festivo con música y con un aperitivo para todos los asistentes. Esta iniciativa empresarial vincula a sus públicos internos con su comunidad consiguiendo la participación de El Paular en actividades de su entorno, y el involucramiento de éste en las actividades de la empresa compartiendo un mismo interés: reconocer, contribuir y fortalecer su sentimiento de responsabilidad social. El Paular hace visible este evento utilizando carteles en la residencia y cartas dirigidas a las familias. Por



su parte, la Comisión Foguera Plaça Maisonnave lo incluye como anuncio en su libro de fiestas.

I Jornadas de Creatividad a lo Grande: “El telediario de la memoria”. Es una actividad de relaciones con la comunidad que aúna varios objetivos de motivación: 1. Dinamizar las relaciones intergeneracionales, estimular la memoria y fomentar la autorrealización personal de los mayores de El Paular; 2. Fortalecer la cohesión interna de los trabajadores de la residencia; y 3. Motivar al personal de la agencia de comunicación Imaginate, Pyme alicantina de la que surge esta iniciativa conjunta con El Paular. Para llevar a cabo esta acción, se realizaron dinámicas grupales en las que participaron los residentes del centro y los trabajadores de Imaginate. Se planteó como un experimento creativo innovador en el que a partir del visionado conjunto de una serie de anuncios publicitarios de los años sesenta y setenta, se generó un debate sobre la forma de hacer publicidad de antes y la de ahora. Posteriormente, los mayores presentaron El Telediario de la Memoria, en el que cada residente seleccionaba la noticia de su vida, aquella que le hubiera gustado ver emitida por televisión. La evaluación de este experimento creativo concluye con un beneficio emocional intergeneracional que ha explorado en los valores, en los recuerdos y en la capacidad de retener conceptos, así como en un ejercicio para relativizar y diferenciar lo importante de lo anecdótico o pasajero. La difusión del evento se logró a través del uso de carteles informativos en el centro, de envío de postales a los familiares, y los medios de comunicación sociales también se hicieron eco de esta iniciativa.

La campaña de adopción de nietos “Por si no tienes abuela” nace para activar las relaciones intergeneracionales y para fomentar la autoestima y la autorrealización personales de los mayores de El Paular. Los residentes se ofrecen de manera voluntaria para “adoptar” simbólicamente a nietos, ofreciendo su tiempo y su cariño a los jóvenes que echan de menos a sus abuelos en fechas navideñas. La continuidad de esta iniciativa obedece al deseo tanto de los abuelitos como de sus nietos adoptivos. En el paraje natural de El Paular, nietos y abuelos conversan y pasean, y con Facebook se posibilitan las relaciones a distancia. Una campaña de comunicación en la UA, con carteles y el uso de redes sociales, sirve para informar de esta iniciativa.

Las personas mayores son altruistas y disfrutan más dando que recibiendo, por lo que su deseo de devolver algo al mundo supone una influencia muy fuerte en su motivación personal. La fiesta prenavideña “Tarde de cuentos y sonrisas”, pensada para divertir a los más pequeños y hacer disfrutar a los más mayores, reunió a los 11 niños huérfanos del Hogar Provincial (de entre 18 meses y 6 años de edad) y a los mayores de El Paular. Esta actividad de relaciones con la comunidad persigue dos objetivos fundamentales: atender esta necesidad tan especial de nuestros mayores y conseguir que los niños disfrutasen de una tarde en familia. El Hogar Provincial se encuentra geográficamente muy cerca de El Paular, por lo que la excursión de los pequeños a la residencia supuso, además, una oportunidad recíproca de conocer y entablar relaciones con los vecinos.



Este vínculo especial fomenta futuros encuentros entre los residentes de ambas residencias (niños y mayores). Los talleres de globoflexia y maquillaje, los juegos de malabares y las canciones infantiles rompieron con la rutina de los abuelitos quienes entregaron a los niños juguetes especialmente comprados para ellos y, a su vez, los más pequeños hicieron también entrega a los mayores de recuerdos navideños hechos con sus manitas. La merienda con chocolate caliente, toña y magdalenas para todos dio paso a las piñatas de golosinas para los más pequeños, quienes disfrutaron de cada segundo de la tarde bajo la mirada cómplice de los abuelitos de El Paular. Los carteles y las reuniones informativas internas para los trabajadores de El Paular consiguieron su participación activa en este encuentro. A los familiares se les informó por correo postal.

La actividad con la comunidad más reciente desarrollada por El Paular ha sido “Cuidar el mundo es cuidarnos: repoblación del área forestal en Aigües”. Dentro de los valores de las personas mayores, las tareas solidarias contribuyen a su autosatisfacción personal a través del altruismo y la dignificación de las personas. La empresa organizó una salida a un paraje natural recientemente devastado por un incendio, en la que nuestros mayores, junto a personal del centro y sus familias, se armaron de azadas, agua, pinos, romero, carrasco, tierra y abono, para repoblar el monte deforestado y aportar un granito de arena a esa difícil misión de cuidar nuestro entorno natural. De esta acción de doble responsabilidad (con nuestros mayores y con el medio ambiente), se informa internamente con carteles y reuniones informativas, y por correo postal y Facebook a los familiares.

Aportaciones

Consolidar una reputación se deriva de las actitudes favorables de los públicos hacia la organización, y éste es uno de los objetivos básicos de cualquier empresa. En este caso, la actitud de los empresarios es determinante y se configura como fuente de innovación generadora de ideas motivadoras y diferenciadoras respecto a sus competidores, yendo más allá de los aspectos meramente funcionales hacia otros de corte más emocional. La clave del éxito en la implantación de estas ideas radica en una estrategia de comunicación muy bien definida y ejecutada, aplicando modelos teóricos de las relaciones públicas y una adecuada combinación de medios de comunicación tanto personales y tradicionales, como interactivos y novedosos.

Nuestro objetivo de investigación era analizar la comunicación innovadora de la pyme El Paular con sus públicos y comprobar que su conducta responsable responde al modelo bidireccional de motivación mixta de las relaciones públicas, utilizando las nuevas tecnologías.

La consolidación de la Web 2.0 y los medios interactivos en nuestra sociedad ha motivado un cambio de paradigma en la comunicación que rompe con el modelo lineal tradicional que va de manera unidireccional del emisor hacia el



receptor. El modelo de comunicación aplicado por El Paular a través de la Web 2.0 le permite comunicar “lo que son” como organización, a todos sus públicos de una forma innovadora y actual. La marca El Paular se presenta como una realidad compartida por todos sus públicos posicionándose, no sólo a través de sus objetivos como entidad empresarial, sino también a través de sus acciones, sus valores y su singularidad, haciendo un ejercicio responsable de coherencia entre lo que dice y lo que hace utilizando la visibilidad y transparencia que otorgan las redes sociales. Se confirma de esta manera la hipótesis número 1: “Una política de comunicación responsable, basada en el modelo bidireccional de motivación mixta, es compatible con las funciones económicas de la empresa”.

El éxito de la estrategia de comunicación dependerá del grado de acercamiento de posturas, intereses y objetivos con nuestros grupos de interés. Por tanto, su eficacia se articula adoptando por parte de quien lidera el proceso, en este caso la empresa, una constante actitud de escucha hacia todos ellos, contrastando lo que escuchamos y conversando sobre ello.

Los individuos a través de las redes sociales van conformando progresivamente una identidad digital. En este contexto, y tal y como indica Joan Jiménez (2009), las personas acaban convirtiéndose ellas mismas en “marcas personales que transmiten información a su entorno de influencia”.

Desde el modelo de motivación mixta y aplicando los *juegos de no suma cero* de la Teoría de Juegos, El Paular a través de su red social ha conseguido generar de forma natural una conversación constante entre todos sus públicos y en la que todos son reconocidos por sus aportaciones. Este reconocimiento público genera una motivación positiva entre los que integran la red y agrada, gusta. Este diálogo y conversación natural permite a la organización mantener un equilibrio entre sus intereses y los de su entorno, contribuyendo a “conseguir una gestión de comunicación responsable de la empresa con sus públicos”, lo que confirma pues la hipótesis número 2 planteada en esta investigación.

Aplicando la Teoría de los Juegos a la negociación entre El Paular y sus públicos, se observa como la estrategia de comunicación que esta empresa mantiene con sus grupos de interés contribuye de forma natural a que se genere una de las formas de comunicación más antiguas y eficaces que se conocen, el *word of mouth*. La comunicación informal entre personas se configura como uno de los elementos más valorados por parte de los consumidores a la hora de tomar sus decisiones por percibirse como la más natural, auténtica y creíble (Westbrook, 1987; Walker, 1995; Silverman, 2001; Söderlund y Rosengren, 2007).

El boca a boca es, a menudo, el resultado de las experiencias de los consumidores sobre determinados productos o servicios, sobre todo, cuando esas experiencias superan las expectativas previas, positivas o negativas (Buttle, 1998; Ladhari, 2007).

Con el desarrollo y la implantación de la Web 2.0, la importancia del “boca a boca” ha aumentado aún más, ya que permite a los usuarios comunicarse rápida y fácilmente con otros usuarios de todo el mundo. El “boca a boca” electrónico se extiende más rápidamente y su audiencia es mayor al tradicional.



Las empresas deben aspirar a cumplir sus promesas e incluso a superar las expectativas de los consumidores. El Paular ha logrado generar un “boca a boca” positivo, que, habiéndose traducido en actitudes favorables, hay que mantener en el tiempo. En este sentido, Christiansen y Tax (2000) han encontrado que a medida que pasa el tiempo, una respuesta positiva alta se mueve hacia la puntuación media, lo que significa que las empresas deberían animar a los consumidores a hablar de sus experiencias positivas de inmediato si quieren maximizar el efecto positivo de esta forma de comunicación. Las redes sociales se presentan como el medio más directo y personal en el que recoger estas manifestaciones.

Además, las empresas deben tratar de controlar el boca a boca sobre su organización y reaccionar con rapidez ante cualquier tipo de “boca a boca” negativo. Esto es especialmente relevante en el “boca a boca” electrónico, ya que puede llegar a un número enorme de personas en un corto periodo de tiempo y en el que es bastante sencillo enviar una respuesta oficial.

Para finalizar, se ha podido comprobar a lo largo de la investigación que, efectivamente, tal y como planteaban las autoras en un principio, las personas que dirigen las empresas y los empleados que trabajan en ellas son quienes actúan de forma responsable. Para que este ejercicio de responsabilidad social sea percibido en toda su dimensión, necesitamos mostrar lo que hacemos a través de las relaciones públicas, incorporando, de forma natural, las nuevas tecnologías en nuestros procesos de trabajo y de relación con los públicos, ya que ello puede contribuir al desarrollo de actitudes favorables de los públicos ante la empresa, reforzando así su reputación.

**ANEXO 1**

Datos de identificación:

Fecha:

Número de entrevista:

Nombre del entrevistado/a:

Cargo del entrevistado/a:

Guión

- Descripción e identificación de los diferentes públicos de la organización.

Clasificación.

Grado de vinculación.

- Estrategia de comunicación con los diferentes públicos.

Planificación y diseño de actividades. Quién o quienes participan en la definición de las mismas, criterios que se tienen en cuenta para ello.

Desarrollo y aplicación de actividades. Cómo se llevan a cabo y quién o quienes participan en su implementación

- Las TIC en la estrategia de comunicación de la organización.

Diseño de actividades. Quién o quienes participan en la definición de las mismas, criterios que se tienen en cuenta para ello.

Implementación. Cómo se lleva a cabo y quién o quienes participan en la aplicación de las TIC.

Seguimiento y resultados.

Notas

¹ En España este fenómeno tuvo lugar entre 1957 y 1977, años en los que nacieron 14 millones de niños, representando actualmente estas generaciones un tercio de la población española (Ramos, 2007; IMSERSO, 2009).

² Con demasiada frecuencia los medios de comunicación en su difusión de información vinculan en muchas ocasiones estos centros a temas de abandono familiar, exclusión social, maltrato y dependencia.



Bibliografía

ALFARO, A. "Premisas teóricas de la responsabilidad social ejercida a través del patrocinio y fundaciones". *Revista académica del Foro Iberoamericano sobre estrategias de comunicación* ED. (2005) núm. 1. <<http://www.cienciared.com.ar/ra/revista.php?wid=9>> [Consulta: 9 febrero 2010]

BUTTLE, F. "Word of mouth: understanding and managing referral marketing". *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 6 (1998), p. 241-254.

CANNON, T. *La responsabilidad de la empresa*. Barcelona: Folio, 1994.

CHRISTIANSEN, T.; S.T.TAX. "Measuring word of mouth: the questions of who and when". *Journal of Marketing Communication*. Vol. 6 (2000), p. 185-199.

FRY, A. "Missing generations". *Marketing*. London (1999), p. 27-28.

FURLONG, M. *Turning silver into gold*. New Jersey: FT Press Financial Times, 2007.

GORDON, H. *Silver Linings. Selling to the expanding mature market*. Chicago, Illinois: Bonus Books, Inc, 1996.

GRANDE, I.; ABASCAL, E. *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Madrid: ESIC, 2007.

GRUNIG J.; HUNT, T. *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000, 2000.

HARRISON, Sh. *Relaciones públicas: una introducción*. Madrid: Thomson, 2002.

IMSERSO. *Informe 2008. Las personas mayores en España*. Colección Documentos, Serie Documentos Estadísticos, nº 22019. Madrid: IMSERSO, 2009.

JIMÉNEZ, J. *No me compres, quíereme* (2009) <<http://www.joanjimenez.com>> [Consulta: 25 noviembre 2009]

KOHLBACHER, F.; HERSTATT, C. *The silver*

market phenomenon. Berlin: Springer, 2008.

LADHARI, R. "The effect of consumption emotions on satisfaction and word of mouth communications". *Psychology & Marketing*. Vol. 24 (2007), no. 12, p. 1085-1108.

LEVENTHAL, R. "Aging consumers and their effects on the marketplace". *Journal of Consumer Marketing* (1997), 14, 4, p. 276-281.

MATILLA, K. *Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: OUC, 2009.

MORGAN, C.; LEVY, D. *Marketing to the mindset of boomers and their elders*. Minnesota: Attitude Base, 2002.

ORTEGA, E. *Manual de investigación comercial*. Madrid: Pirámide, 1992.

RAMOS, I. *El estilo de vida de los mayores y la publicidad*. Barcelona: Fundació "la Caixa", 2007.

SILVERMAN, G. "The power of word of mouth". *Direct Marketing*. Vol. 64 (2001), no. 5, p. 47-52.

SÖDERLUND, M.; ROSENGREN, S. "Receiving word of mouth from the service customer: an emotion-based effectiveness assessment". *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 14 (2007), no. 2, p. 123-136.

THORNHILL, M.; MARTIN, J. *Boomer Consumer*. Great Falls Virginia: A LINX Book, 2007.

WALKER, Ch. "Word of mouth". *American Demographics*. Vol. 17 (1995), no. 7, p. 38-44.

WESTBROOK, R. "Product/Consumption-Based affective responses and postpurchase processes". *Journal of Marketing Research*. Vol. 24 (1987), no. 3, p. 258-270.

XIFRA, J. *Teoría y estructura de las relaciones públicas*. Madrid: Mc Graw Hill, 2003.

—. *Técnicas de las relaciones públicas*. Barcelona: UOC, 2007.