



Universidad de Valladolid

CURSO 2019-2020

Facultad de Filosofía y Letras

Grado en Periodismo

Estrategias comunicativas para la visibilidad de las personas con discapacidad. Estudio de caso de Aspaym Castilla y León

Alumna: Cristina Chacón Ramos

**Tutoras: Pilar Sánchez García
Carmen Costa-Sánchez**

**Departamento: Historia Moderna, Contemporánea, de América,
Periodismo y Comunicación Audiovisual y Publicidad
Convocatoria: diciembre 2019**

Agradecimientos

A mi madre, por apoyarme siempre y creer en mí en todo este proceso.

A Pilar y Carmen, mis tutoras, por la paciencia

y las enseñanzas durante todo este tiempo.

A Paola, por ser un apoyo fundamental en este trabajo.

Estrategias comunicativas para la visibilidad social de las personas con discapacidad. Estudio de caso de Aspaym Castilla y León

AUTORA

Cristina Chacón Ramos

TUTORAS

Pilar Sánchez García
Carmen Costa-Sánchez

RESUMEN

La existencia de departamentos de comunicación en las organizaciones de ámbito social resulta fundamental para aumentar la visibilidad de los colectivos especialmente vulnerables, como es el caso de las personas con discapacidad, y lograr así dar voz a sus derechos y reivindicaciones. Un gabinete de comunicación permite ganar un indispensable impacto mediático, contando, además, con el papel relevante de las redes sociales tanto para la difusión de información de las propias personas con diversidad funcional como para las corporaciones dedicadas a este ámbito.

Esta investigación se centra en el estudio de caso de una asociación consolidada de lesionados medulares y otras discapacidades físicas, Aspaym Castilla y León. El objetivo es analizar las características y funciones de su comunicación externa desde la creación de su gabinete, en mayo de 2013, y determinar la evolución en los cinco años siguientes de su repercusión mediática, tanto en los medios de comunicación tradicionales y digitales como en los perfiles de la entidad en las principales redes sociales. Este estudio recurre a una doble metodología: en primer lugar, un análisis de contenido sobre las memorias anuales de comunicación de la entidad (2013-2018), y, en segundo lugar, sendas entrevistas con su presidente y su directora de comunicación, que permiten aportar una interpretación cualitativa al objeto de estudio.

Los resultados principales confirman la importancia que para una asociación de esa índole supone tener un departamento de comunicación, ya que le permite duplicar su impacto mediático. El análisis de la repercusión mediática refleja cómo los medios digitales son los que más noticias publican sobre Aspaym Castilla y León y el mundo de la discapacidad frente a los soportes tradicionales. El predominio del impacto digital, no obstante, se redujo y la distribución por tipo de medio es más equilibrada. Aumentaron las publicaciones en prensa y agencias, que representan más de un tercio del total, así como en televisiones y radios. En cuanto a las redes sociales, la entidad cuenta con audiencias consolidadas, con unas comunidades virtuales en continuo ascenso, a pesar de que existe una limitada interacción con sus potenciales seguidores, lo que constituye un aspecto comunicativo en evolución.

PALABRAS CLAVE

discapacidad, organización, Tercer Sector social, comunicación corporativa externa, Aspaym Castilla y León, medios de comunicación, redes sociales.

Communication strategies for the social visibility of people with disabilities. Case study of de Aspaym Castile and Leon

AUTHOR

Cristina Chacón Ramos

TUTORS

Pilar Sánchez García

Carmen Costa-Sánchez

ABSTRACT

The existence of communication departments in social organizations is currently essential to increase the visibility of particularly vulnerable groups, such as persons with disabilities, and to give voice to their rights and claims. A communication cabinet allows to gain an indispensable media impact, having in addition the relevant role of social networks both for the dissemination of information to people with functional diversity and for corporations dedicated to this field.

This research focuses on the case study of a consolidated association of spinal injuries and other physical disabilities, Aspaym Castile and Leon. The aim is to analyse the characteristics and functions of its external communication since the creation of its cabinet in May 2013, and to determine the evolution, in the following five years, of its media impact, both in the traditional and digital media and in the profiles of the entity in the main social networks. This study uses a double methodology: first, an analysis of the content of the entity's annual communications reports (2013-2018), and, secondly, two interviews with its President and its Director of Communication, which provide a qualitative interpretation to the subject of the study.

The main results confirm the importance of having a communication department for such an association as it allows duplicating its media impact. The analysis of media impact reflects how digital media are the ones that publish the most news about Aspaym Castile y Leon and the world of disability as opposed to traditional media. The dominance of the digital impact, however, was reduced and now the distribution by type of media is more balanced. There was an increase in press and agency publications, representing more than one third of the total, as well as on television and radio. In terms of social networks, the organization has consolidated audiences, with virtual communities in continuous ascent, despite the limited interaction with their potential followers, which is an evolving communicative aspect.

KEY WORDS

disability, organization, Third Social Sector, external corporate communication, Aspaym Castile and Leon, mass media, social networks.

ÍNDICE

1. Introducción	1
2. Marco teórico y estado de la cuestión	4
2.1. Comunicación organizacional / empresarial. Departamento de comunicación y su estructura	4
2.1.1. Comunicación del Tercer Sector. Comunicación social	8
2.2. Evolución de la web 2.0 y entorno multimedia	11
3. Metodología	15
3.1. Muestra y ficha de análisis	15
4. Estudio de caso: la comunicación corporativa externa de Aspaym Castilla y León .	18
4.1. Historia de la entidad y objetivos de su departamento de comunicación	18
4.2. Actividad de su departamento de comunicación para la visibilidad de las personas con discapacidad	21
4.3. Resultados	22
4.3.1. Repercusión en medios de comunicación	22
4.3.2. Repercusión en redes sociales y web corporativa	27
5. Conclusiones	32
6. Bibliografía y webgrafía	35
7. Anexos	38
Anexo 1. Entrevista al presidente de Aspaym Castilla y León	38
Anexo 2. Entrevista a la directora de comunicación de Aspaym Castilla y León	41

1. Introducción

El mundo de la discapacidad es tradicionalmente desconocido en sus diferentes aspectos y con frecuencia apartado de la sociedad. Contribuye en parte la esfera mediática con una visión estereotipada del colectivo que dificulta su integración como ciudadanos en igualdad de condiciones. Con el inicio de este siglo, no obstante, se produjo un punto de inflexión, a raíz de la celebración en 2003 del Año Europeo de las Personas con Discapacidad. Al año siguiente, en el marco del primer encuentro *Periodismo y Discapacidad*, más de 70 medios de comunicación españoles suscribieron la Declaración de Salamanca, un manifiesto de ocho puntos por el que se comprometen a trabajar por la plena integración de estas personas, mejorar la cobertura informativa en lo referente a todo lo que les atañe y, entre otros apartados, establecer guías de estilo para un lenguaje inclusivo y un tratamiento adecuado de la diversidad funcional. Unos deberes que se reforzaron aún más cuando, en 2006, la Organización de Naciones Unidas (ONU) aprobó la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, destinada a proteger los derechos y la dignidad de este colectivo.

Una de las principales razones por las que se realiza esta investigación es porque en el ámbito de la comunicación, los estudios académicos se siguen centrandos en su gran mayoría solo en el uso del lenguaje en las informaciones publicadas o en el trato de la imagen de este grupo social en los medios. Hay muchos trabajos y análisis sobre la comunicación corporativa del Tercer Sector, pero son referentes a organizaciones no gubernamentales enfocadas esencialmente a la ayuda humanitaria. Sus estructuras comunicativas, sus funciones, el contenido y objetivo de sus mensajes, así como específicamente sus relaciones con los medios de comunicación, son objeto de innumerables artículos. La importancia de la credibilidad de las ONGs como fuente informativa está vinculada directamente con la calidad de las informaciones que estas organizaciones aportan. Esta cuestión en España ha ido variando a lo largo de los años. Los medios buscan ante todo noticias lo más ligadas posible a la actualidad inmediata y rápidas de elaborar y difundir, pero no se muestran especialmente interesados en las informaciones sobre solidaridad. En un principio, en la década de los ochenta del siglo pasado, los profesionales de los medios consideraban que las ONGs padecían el hecho de no tener gabinetes de prensa o comunicación. En la actualidad ese problema ya está solventado en la mayoría de las organizaciones (Padilla, 2009). Pero este aspecto apenas se ha investigado en las entidades que trabajan con y para las personas con discapacidad.

Con el fin de averiguar cómo desarrollan su comunicación y sus estrategias, se eligió para este estudio el caso de la Asociación de Lesionados Medulares y Grandes Discapacidades Físicas, Aspam Castilla y León, por ser una entidad consolidada del tercer sector social en el

seno de la comunidad autónoma. Cuenta con un gabinete de comunicación profesional, y con esta investigación se pretende conocer hasta qué punto es necesario y útil para mejorar la visibilidad de este colectivo en la sociedad y dar voz a sus reivindicaciones y derechos.

Además, desde una perspectiva periodística, este trabajo tiene interés no solo en cuanto a la función comunicativa de una organización y de visibilidad social del colectivo en el campo mediático, sino también en lo que atañe al entorno digital y todo lo que representa para el desarrollo de una adecuada comunicación en las entidades sociales hoy en día. Todo el mundo es y está en Internet de manera constante. La red ayuda a sociabilizar, a conectar con la gente. Si uno es sociable en sociedad, también lo es en el mundo virtual (Castells, 2009). Son enormes los beneficios que supuso Internet, y más aún la evolución de la web 2.0, para las personas con discapacidad ya que les proporcionó una gigante apertura tanto social, como informativa y comunicativa. Las personas con diversidad funcional tienen la oportunidad de acceder más fácil y rápidamente a la información a través de distintos dispositivos y generar su propio contenido, no solo para poder informarse sino también para crear vínculos y comunidades de apoyo, así como espacios en los que reivindicar sus necesidades y sus derechos. La red también es fundamental para participar de manera más activa y sentirse más incluidos en la sociedad.

Los periodistas, por su parte, tienen el deber de hacer llegar la información a todas las personas sin ninguna barrera. Los medios de comunicación deben adaptarse a los cambios que se producen por la innovación tecnológica para lograr una inclusión real en la sociedad de las personas con diversidad funcional (García González, 2010).

A raíz de lo expuesto anteriormente se han planteado una serie de preguntas como punto de partida para esta investigación:

- ¿Cómo funciona el gabinete de comunicación de una organización del Tercer Sector social en el campo de la discapacidad?
- ¿Cómo son las relaciones de Aspaysm Castilla y León con los medios de comunicación?
- ¿Cómo emplea las redes sociales la entidad con el propósito de aumentar su visibilidad y la de las personas con discapacidad?

Este trabajo, centrado en las estrategias comunicativas empleadas en una entidad del Tercer Sector social especializado en personas con discapacidad, tiene por objetivo principal analizar la eficacia de un departamento de comunicación en una organización en ese ámbito. Con el propósito de delimitar la investigación, se ha estudiado más en profundidad las técnicas de comunicación externa que emplea la asociación Aspaysm Castilla y León con los objetivos secundarios de, por una parte, conocer sus estrategias en los medios tradicionales y digitales,

y, por otra, en las redes sociales. Y dentro de este último apartado, se plantea averiguar cómo es el *feedback* de los usuarios en los perfiles sociales de la entidad.

Una vez expuestos los objetivos principales y secundarios de esta investigación, se presentan tres hipótesis:

Hipótesis 1 (H1): El departamento de comunicación de Aspaym Castilla y León consigue que, de forma habitual, aparezcan más publicaciones sobre la discapacidad en la agenda informativa de los medios.

Hipótesis 2 (H2): El departamento de comunicación de Aspaym Castilla y León consigue más impactos en medios *online* que en medios *offline* (prensa, televisión y radio).

Hipótesis 3 (H3): La estrategia comunicativa refleja un aumento el número de seguidores en las redes sociales de la asociación, pero no la interacción por parte de los usuarios.

Las hipótesis planteadas serán confirmadas o refutadas en el apartado de conclusiones después de exponer los resultados obtenidos aplicando una doble metodología: cualitativa, centrada en el estudio de caso de Aspaym Castilla y León, y cuantitativa mediante un análisis de contenido que se explicará con más detalle en el apartado de metodología.

2. Marco teórico y estado de la cuestión

2.1. Comunicación organizacional / empresarial. Departamento de comunicación y su estructura

Una parte fundamental de las organizaciones y empresas, hoy en día, y debido en gran parte a la evolución de Internet y de las nuevas tecnologías, es la comunicación. Túñez afirma: “La visión global de la comunicación es independiente de que la finalidad última sea la venta de un producto, la demanda de un servicio, el apoyo a una idea o el relato objetivo de unos hechos” (2012: 96). La comunicación corporativa se define como un conjunto de técnicas y actividades porque se nutre de todos los mensajes emitidos por las personas que están dentro de la organización y sus diferentes públicos en el exterior. Su estructura está basada en el diálogo. Las personas ya no sólo reciben la información de forma pasiva, sino que la gestionan y la producen. Esto provoca un cambio en la manera de entender la comunicación masiva. Toda corporación debe gestionar todas esas diferentes acciones informativas con el objetivo principal de promocionar su imagen pública (Andrade, 2004).

Para poder cumplir esta finalidad es necesario conocer y distinguir, por un lado, la identidad corporativa, entendida como la personalidad de una empresa u organización, y por

otro, la imagen, que es lo que se transmite y percibe a través de la comunicación por el conjunto de los públicos externos (Martín, 2010). La identidad de una organización es su esencia, entendida como aquello que la hace diferente e irrepetible. Y esa diferencia se percibe a través de su presencia, sus manifestaciones y su manera de actuar ante sus distintos públicos. Si estas tres características son constantes y positivas en un largo periodo de tiempo, la identidad es percibida, tanto por la sociedad como dentro de la empresa, por su notoriedad y notabilidad. Cuando la identidad corporativa se fortalece, se diferencia y se gestiona por parte de la empresa de manera adecuada llega a convertirse en el motivo de ser de la corporación (Costa, 1995). En cuanto a la imagen, cabe señalar que la organización u empresa, así como lo que proyecta de sí misma a los públicos, “se gestiona cada vez más como una marca en la que funde la identidad, las acciones y la imagen, aglutinados en torno a la cultura organizacional de cada entidad” (Túñez, 2012: 38).

Esto obliga a las empresas a cambiar sus estrategias comunicativas porque hoy día se valora mucho más la opinión o percepción que el consumidor tiene sobre el producto o el servicio que el producto en sí mismo. Las organizaciones se han convertido en un producto de marketing. Un concepto que ha evolucionado considerablemente y que ahora ya se funde con la comunicación. De acuerdo con la definición de la Asociación Americana de Marketing (AMA en sus siglas en inglés) vigente desde 2007, se entiende como “la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, los clientes, los asociados y para la sociedad en general”¹.

Dentro del marketing, Kotler y Lane Keller (2006: 584-586) identifican una estrategia comunicativa de los diferentes productos y servicios que engloba el contenido, la estructura, la fuente, los canales y el presupuesto. Es lo que denominan “mix de comunicación de marketing” que, en función de cada característica, se concreta en tipos de comunicación y plataformas diferentes.

Para que la comunicación de las organizaciones o empresas se difunda de manera efectiva, es necesaria la creación de una estructura que organice todo el flujo de información y trabaje tanto hacia afuera, con la sociedad, como en el plano interno, con los empleados. Por ello se debe encargar a un equipo la planificación y gestión de todas las acciones comunicativas. Un departamento o gabinete de comunicación consiste en «unas fuentes activas, organizadas y habitualmente estables de información que cubren las necesidades comunicativas tanto internas como externas de aquellas organizaciones y/o personas de relieve que desean transmitir un

1 Definición del marketing. Disponible en: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Consultado el 31/10/2019.

mensaje de sí mismas una imagen positiva a la sociedad influyendo de esta forma en la opinión pública” (Ramírez, 1995: 27).

Dentro de un departamento de comunicación, es importante distinguir la existencia de dos clases de comunicación: externa e interna. Lo que dice, hace o transmite de sí misma una corporación es comunicación externa, pero también lo es lo que opinan sobre ella tanto sus miembros como todos los agentes del exterior (Túñez, 2012). Esta estrategia informativa debe tener como objetivos básicos trasladar una imagen positiva de la organización o empresa y fomentar unas relaciones cada vez mejores con sus públicos. Por otro lado, la comunicación interna es aquella que se establece entre todos los miembros de la organización en todas sus escalas, y se emplean para ello diferentes canales con el objetivo de que se les “mantengan informados, integrados y motivados para contribuir, con su trabajo, al logro de los objetivos organizacionales” (Andrade, 2004: 32). La razón de ser de que fluya la información a nivel interno es que todos los colaboradores sepan lo que pasa y se hace en el seno de la corporación, los cambios o novedades que se producen en cada momento y en todos los ámbitos, sean estos positivos o negativos (Túñez, 2012).

El gabinete de comunicación debe integrarse en la configuración de la organización y depender directamente de la dirección. Tiene que tener un carácter transversal para llegar a todos los miembros de la empresa y ser conocedor de sus actuaciones con el fin de poder reunir toda la información interna necesaria para elaborar los mensajes y estrategias comunicativas hacia el exterior. Mazo del Castillo (citado en Enrique Jiménez y Morales Serrano, 2008) define dos modelos básicos de la estructura de la comunicación empresarial: “comercialización o de marketing” y “comunicación integral”.

Para que la comunicación integral funcione correctamente, el director de comunicación debe tener presentes cuatro aspectos para desarrollar su trabajo de forma eficaz en cada estrategia comunicativa que lleve a cabo: función normativa con la redacción de unas reglas básicas para que todas las partes de una compañía difundan una imagen coherente y cohesionada; función de servicio que le permite asesorar a otros departamentos en sus tareas comunicativas; función formativa a los miembros y trabajadores de la empresa con el objetivo de mejorar sus competencias e incrementar la cultura empresarial; función prospectiva con el fin de conocer de manera exhaustiva cuáles son las opiniones de los públicos externos e internos con respecto a la imagen corporativa (Villafañe, 2008).

Con el fin de que el conjunto de los mensajes llegue al público es necesario coordinar diferentes perfiles profesionales y herramientas, como son las relaciones públicas o los medios de comunicación, y los recursos con los que cuenta la propia organización. Por su parte,

Martínez Solana (2014: 102) apunta que los departamentos de comunicación tienen la función principal de actuar como “mediadores o fuentes intermediarias de información” de una organización pública o privada. Por este motivo, señala seis razones por las que es necesario contar con un departamento de comunicación. Podrían sintetizarse en:

- Paliar en el seno de las corporaciones el desconocimiento de las dinámicas informativas de los medios.
- Ayudar a los profesionales del periodismo de divulgación a obtener datos fiables de expertos que les permita elaborar noticias contrastadas.
- Evitar descoordinaciones entre las fuentes y los medios en las informaciones de carácter general.
- Poner en manos de un profesional el control de la comunicación corporativa para evitar situaciones de crisis o, de producirse, gestionarlas.
- Crear una interacción entre la organización y la sociedad.
- Ordenar y dosificar la información que se transmita para generar interés y evitar saturaciones.

Cabe destacar dos aspectos fundamentales de la comunicación externa: por un lado, las relaciones con los medios de comunicación y por otro, las redes sociales. Son importantes las relaciones que las organizaciones han de tener con los medios porque cualquier entidad necesita tener presencia mediática para lograr una mayor visibilidad de cara a la sociedad. Para ello, organización y medios deben mantener y propiciar una relación de interdependencia. Es decir, en ocasiones serán los periodistas los que acudan a las organizaciones para obtener información y en otras, serán las entidades las que la ofrezcan a los medios con el propósito de ser noticia.

Tener una fuerte presencia en los medios aporta numerosas ventajas para una compañía. Además de alcanzar una audiencia importante, le supone un ahorro económico ya que no tiene que pagar por publicar en un espacio determinado. Otro beneficio es que sus mensajes ganan credibilidad al ser transmitidos por los profesionales de la información (Túñez, 2012).

El departamento de comunicación de una organización debe tener claro de qué forma ha de relacionarse con los profesionales de los medios: la relación debe de ser fluida, ágil, franca y constante. Y es también básico que transmita mensajes que generen confianza y credibilidad ya que aumentará el interés de los medios en publicar sus informaciones. Permitirá además a las organizaciones o empresas convertirse a los ojos de los periodistas en una fuente o autoridad de referencia en su campo (Túñez, 2012; Martín Martín, 2010).

Son múltiples y numerosas las herramientas que puede emplear. Entre las más destacadas e imprescindibles, se puede reseñar los comunicados de prensa; los informes o memorias sobre temas relevantes; las ruedas de prensa; la entrega de datos necesarios para la realización de entrevistas, reportajes y artículos. En lo que atañe a los medios sociales (foros, blogs, redes sociales, etc.), se explicará de forma más específica en uno de los siguientes apartados.

2.1.1. Comunicación del Tercer Sector. Comunicación social

Esta investigación se centra en la comunicación corporativa de una asociación de personas con discapacidad o diversidad funcional que, al tratarse de un colectivo vulnerable y con riesgo de exclusión social, requiere un tratamiento informativo y mediático propio. Anteriormente definimos y explicamos en qué consiste la comunicación organizacional en general. En este apartado concretaremos en qué lugar encaja la comunicación social y cómo debe estar conformado el mensaje que se quiere transmitir en estas entidades sociales.

El colectivo de la discapacidad se enmarca en el Tercer Sector (TS) ya que no forma parte ni de lo público, que abarca administraciones o instituciones (Primer Sector), ni de lo privado o empresarial con fines mercantiles, lucrativos o capitalistas (Segundo Sector). ¿Pero, qué es exactamente el Tercer Sector? Definirlo y explicarlo de una forma concisa y delimitada es objeto de controversia motivada por la enorme diversidad y la falta de homogeneización de las innumerables entidades que se quieren incluir en el mismo. “Existen principalmente dos enfoques: por un lado, desde la Economía Social (tradición europea continental) lo importante es la dimensión democrática de las organizaciones y la producción para el mercado de bienes sociales. Por otro lado, desde el Sector No Lucrativo (tradición anglosajona) se destaca la importancia de la no distribución de los beneficios por parte de las entidades y la importancia del voluntariado” (Gómez Nieto, Soria Ibáñez y Concejo Ulloa, 2018: 27).

Por este motivo nos quedaremos con la definición del TS, desde una visión no lucrativa, que resume el Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia (2014: 8):

“Es aquel compuesto por el conjunto de iniciativas formalizadas en activo de la sociedad civil, con autonomía de gestión e independencia, de carácter no lucrativo y por norma general voluntario, y que orientan su actividad a la intervención social en sentido amplio, lo cual implica que tienen por finalidad la mejora del entorno social desde campos muy variados que desarrollan su actividad en y desde un territorio concreto”.

De acuerdo con el estudio de un equipo de la Universidad Johns Hopkins de Baltimore de 1997, posteriormente asumido por la ONU en *The Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*, el Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España (2012) recoge que estas entidades se caracterizan principalmente por:

- Estar organizadas formalmente
- Ser privadas
- Tener a los ciudadanos como principal motor
- Carecer de ánimo de lucro
- Mantener autonomía de gestión e independencia con respecto a organismos o instituciones públicas y privadas
- Contar con algún grado de participación voluntaria
- Estar presentes en un único ámbito geográfico

Debido al amplísimo abanico de actores que abarca todo lo relativo a la promoción y la inclusión sociales, el Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia puntualiza la necesidad de diferenciar las entidades que no tienen por razón de ser la acción social, sino que la consideran una misión complementaria (organismos deportivos, culturales, medioambientales, servicios de atención a personas en situación de dependencia, etc.), de otras que están centradas en casos de vulnerabilidad o exclusión social. Esto es lo que denomina el Tercer Sector social, en el cual se enmarcan las entidades que se caracterizan esencialmente por estar vinculadas a un colectivo, comunidad o territorio concreto; por el acompañamiento desde una perspectiva de integración; y por la participación en sus actividades de personas afectadas o voluntarias.

La comunicación social se caracteriza por actuar, a través de sus mensajes, como un cambio, una transformación social. Su propósito es acercar las realidades más desfavorecidas al resto de la sociedad, dándoles visibilidad y altavoz a aquellas personas que no la tienen. Es decir, su fin es que la sociedad se concencie de las realidades de los colectivos vulnerables. Esta es la gran diferencia con respecto a la comunicación empresarial, que busca esencialmente obtener beneficios económicos, no un objetivo social. Y si bien las corporaciones tienen claro desde hace tiempo la importancia de contar con una política de comunicación, las entidades sin ánimo de lucro tardaron en dotarse de esta herramienta. Las organizaciones del Tercer Sector en España vivieron su momento álgido en la década de los ochenta, pero no fue hasta diez años después cuando empezaron a desarrollar e implementar unas estrategias de comunicación para su difusión en la sociedad. El objetivo principal en sus inicios era la sensibilización y divulgación de grandes crisis humanitarias, conflictos y/o guerras con el fin de concienciar a la población y captar socios para sus organismos (Balas Lara, 2008).

La gran diversidad de formas que adoptan estas entidades sociales y su evolución, en paralelo también a su inclusión en la vida social, económica y política, obligaron a cambiar la manera de comunicar y a darle más relevancia a esta área. Pero la crisis económica iniciada en 2008 y los grandes recortes sociales y presupuestarios de 2012 supusieron un punto de inflexión que se tradujo en la desaparición de muchas organizaciones del Tercer Sector. Es cuando surge la necesidad de reinventarse y adaptarse de forma continua a nuevas y cada vez más acuciantes emergencias sociales, lo que aumentó considerablemente la importancia de la gestión estratégica de la comunicación. En este sentido tenemos que considerar que la creación de un departamento de comunicación también depende de los presupuestos que tenga la organización. Y muchas son las entidades sociales que no pueden permitirse contratar este servicio pese a ser tan necesario e importante (Gómez Nieto, Soria Ibáñez y Concejo Ulloa, 2018).

En la actualidad trasladar las distintas realidades y contar con voluntarios para realizar sus actividades siguen siendo aspectos relevantes para las ONGs, pero ahora requieren dar más relevancia a los medios de comunicación por ser potentes creadores de opinión y porque sin presencia mediática, cualquier acción resulta invisible, y también a las administraciones públicas. La comunicación en el TS no solo se encarga de informar y concienciar a la sociedad, sino también de presionar a los poderes públicos con el fin de que legislen en favor de políticas y normas de carácter social más acorde con las necesidades de los más desfavorecidos (Balas Lara, 2008).

Junto con las adecuadas condiciones estructurales, políticas y organizativas, los medios tuvieron un papel muy importante en el auge de la proliferación de las ONGD a mediados de los años ochenta del siglo pasado en España. Pero ese gran apoyo mediático condicionó la manera de actuar de muchas organizaciones no gubernamentales porque los medios de comunicación, a la hora de dar cobertura a las informaciones, ponen su atención en aquellas de carácter catastrofista por diferentes causas o conflictos bélicos. Por el contrario, dejan de lado a aquellas organizaciones que cuestionan o ponen en evidencia al sistema político, económico o social. Por este motivo, y teniendo en cuenta el peso que tuvo en sus inicios –y que aún continúa teniendo– la religión o la política en este país, son imprecisas las definiciones o conceptualizaciones que las ONGD dan de sí mismas con el fin de no perder el foco mediático (López Rey, 2001).

Costa-Sánchez y López Rey, siguiendo las consideraciones de Powers, determinan que “las ONGs desarrollan estrategias de relaciones con los medios distintas en función de cuatro elementos: obtención de fondos, relaciones con el estado, dinámicas organizacionales e

impactos y audiencias deseadas. Detecta que existe una lucha entre estas entidades por la cobertura informativa, que no solo les resulta complicada de lograr, sino que crea desigualdades entre ellas, generando un *star system* de entidades” (2017: 379).

Los que mayor provecho obtienen de la comunicación social son los colectivos en riesgo de exclusión por la visibilidad que ganan con, por ejemplo, campañas de sensibilización (Soria Ibáñez, 2010; Balas Lara, 2008). Una estrategia informativa que, en el ámbito de las personas con discapacidad, se puede denominar, según Casado, “comunicación persuasiva o promocional” (2001: 19): “Son acciones que persiguen, de manera deliberada y utilizando técnicas varias, modificaciones de las conductas y de las conciencias”. Además de campañas, se incluye en este ámbito tareas más alejadas de la información, como la publicidad, la propaganda, la creación de imágenes corporativas, etc. El autor destaca que todas estas labores más propias de las relaciones públicas son altamente necesarias para conseguir ayudas, voluntarios y para ganar más aceptación en la sociedad en general.

2.2. Evolución de la web 2.0 y entorno multimedia

La web 2.0 surgió en el año 2003 de la mano de Tim O’Reilly y propició que se desarrollara un diálogo en Internet entre todos los usuarios. Transformó de arriba abajo la forma de entender y hacer comunicación. Una revolución digital que propulsó, entre otros aspectos, la adaptación de los medios de comunicación tradicionales (prensa, radio y televisión) a la red, al mundo digital. Campo y Franco (citados en Suárez Rodríguez, 2016) coinciden en afirmar que las transformaciones tecnológicas a lo largo de la Historia siempre han estado ligadas a revoluciones sociales. Y esta revolución de la web 2.0 no ha sido una excepción. Esto lleva hacia una nueva forma de comunicar por parte de la sociedad, en la cual los medios de comunicación ya no ejercen el poder, sino que son los ciudadanos o usuarios de la red quienes eligen, evalúan y crean el contenido que quieren consumir. Producen y consumen al mismo tiempo. Y cada vez son más exigentes en cuanto al tipo de información que quieren, así como muy activos en la red.

El avance de esta nueva era de la comunicación fue tan rápido e importante en la manera de consumir la información que en la primera década de este siglo se crearon las primeras comunidades de usuarios, las denominadas redes sociales. “Nacen históricamente en 1997 dada la necesidad de ponerse en contacto unos usuarios con otros creando así relaciones personales y profesionales rápidas que les permitan intercambiar su información y potenciar su actividad comunicativa y social” (Martín Martín, 2010: 284). Una de las grandes bazas de los canales sociales es que, según apunta este autor, no se necesitan “crear ni tener dominios ni diseños

web profesionales, solamente suscribirse, compartir e intercambiar información”. Basta con echar un vistazo a los elocuentes datos del *Social Media Revolution*: la radio tarda 38 años en alcanzar 50 millones de usuarios; la televisión 13 años; Internet cuatro; las redes sociales alcanzan el doble, 100 millones de usuarios, en tan sólo nueve meses.

Este avance tecnológico obligó a las empresas a modificar y adaptarse a una nueva manera de dirigirse a la sociedad. Una de las áreas comunicativas donde más repercusión tuvo la llegada de la web 2.0 y las redes sociales fue en la forma de desempeñar la profesión periodística tanto logística como humanamente. Los periodistas se han visto obligados a adaptarse y reinventarse. Y también las corporaciones y organizaciones.

Son grandes y múltiples las ventajas que aporta la web 2.0, sobre todo las redes sociales, para difundir, de forma mucho más exponencial, cualquier servicio, producto o mensaje. Las organizaciones pueden llegar mucho más lejos al contar, entre las herramientas ahora básicas de su comunicación, con unos canales que les permiten acrecentar considerablemente sus públicos; generar sus propios contenidos sin tener que estar exclusivamente a expensas de campañas publicitarias o de lo que marquen los medios de comunicación tradicionales (*Agenda-setting*); y ganar una valiosa inmediatez y fluidez en la difusión de sus mensajes. Estas nuevas vías de comunicación dan más valor a cualquier acción y hacen que las corporaciones sean más potentes y tengan un mayor alcance.

Estos beneficios que aportan las redes sociales tienen, si cabe, un mayor peso en la comunicación de carácter social porque además de difundir un mensaje y posicionar una marca, pretende modificar positivamente hábitos, conductas y pensamientos para contribuir al bienestar social. Las comunidades virtuales logran en gran medida que esta concienciación sea posible. Muchas personas que desconocen las diferentes causas por las que batallan las organizaciones del Tercer Sector pueden, gracias a esas plataformas, unirse y colaborar con el cambio. Los nuevos medios sociales unidos a las tecnologías de la información y la comunicación ayudan también a mostrar que el trabajo que desempeñan es valioso. Ganan en credibilidad y transparencia (Balas Lara, 2008).

La adaptación a nuevas formas de comunicar que implica la revolución tecnológica y multimedia produjo que las empresas y entidades comenzaran a tener en mayor consideración el aspecto comunicativo. Ya no solo es importante para el departamento de comunicación la elaboración de una nota de prensa o convocar a los medios, sino que ahora necesita tener presencia en el mundo digital de manera continua para ser conocidos y relevantes, que sus servicios se demanden y que sus reivindicaciones o actividades se difundan. Y en la medida en que los nuevos canales expanden las audiencias potenciales de cualquier organización, se crea

una nueva dinámica a la hora de configurar y proyectar sus reputaciones, lo que les obliga a crear, en su área comunicativa, material llamativo y contenidos dinámicos adaptándolos a cada red social. En este terreno todo lo relacionado con lo audiovisual es ahora una herramienta potente que toda corporación debe emplear con cada vez más especialización y dinamismo. Pueden, por ejemplo, desarrollar formatos de *branded content* [contenido de marca] o campañas *transmedia* que consisten en crear contenido audiovisual combinando herramientas analógicas y digitales (Costa-Sánchez, 2014).

Por todo ello, las organizaciones y empresas están llamadas a configurar gabinetes 2.0 u *online* que les permitan aprovechar todos los recursos y *feedbacks* que les proporciona la red para generar su comunicación. Se crea una comunidad virtual colaborativa en la elaboración del mensaje donde se añaden o valoran las diferentes aportaciones realizadas por los coparticipes con la información que se desea transmitir a los públicos internos y externos de la entidad. El gabinete 2.0. desempeña cuatro funciones de manera transversal: crear, publicar y gestionar información de calidad; lograr un posicionamiento destacado en buscadores de la red; iniciar y mantener un diálogo; e investigar para planificar estrategias comunicativas (García Orosa, 2014).

Este nuevo entorno multimedia y sus usuarios conllevó a una adaptación y renovación del modelo económico, productivo y social y provocó el surgimiento de industrias, figuras profesionales y modelos económicos hasta ahora inexistentes (Suárez Rodríguez, 2016). La imperiosa necesidad para cualquier corporación de estar y actuar en Internet de forma continua y especializada da lugar a nuevos perfiles profesionales en el seno mismo de un departamento de comunicación con el fin de controlar y gestionar todo lo que sucede en torno a la entidad en el mundo digital. Es, en esencia, el papel del *community manager*, quien “gestiona las redes sociales de una empresa, institución, entidad o medio de comunicación para reforzar la presencia destacada de su marca en la red y lograr mayor difusión y efectividad comercial, desde un punto de vista comunicacional o estrictamente informativo” (Sánchez-García, Campos-Domínguez y Berrocal Gonzalo, 2015: 199-200).

Si bien se han multiplicado las plataformas y los soportes y se han creado nuevas formas de gestionar contenidos y relacionarse con las audiencias, se mantienen las estrategias de base del marketing y la comunicación. Sus fines siguen siendo los mismos, pero al aumentar los canales, es importante que la comunicación corporativa, tanto en los medios sociales (foros, redes, etc.) como en los tradicionales (prensa, televisión y radio), tenga una línea coherente y similar. Y de ahí la importancia de que el *community manager* establezca una relación de interdependencia con la entidad u organización, es decir que no haya una descoordinación entre

sus diferentes acciones comunicativas. En definitiva, toda organización debe tener claro que debe adaptar y ampliar las técnicas de comunicación tradicionales a las digitales, y que para ello requiere dedicarle más esfuerzo, tiempo y presupuesto, así como dotarse de recursos humanos más especializados. (Bellón Rodríguez y Sixto García, 2016).

3. Metodología

Este trabajo sobre la comunicación corporativa externa de Aspaym Castilla y León, así como su impacto para la visibilidad de las personas con discapacidad física, consiste en un estudio de caso entendido como lo que «permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia cuantitativas y/o cualitativas» (Jiménez-Chaves, 2012: 142). La investigación se realiza en base a los datos recogidos por la propia entidad en las memorias de comunicación que elabora cada año. El estudio comprende un periodo limitado de cinco años y medio, que van desde junio de 2013, cuando creó su departamento de comunicación, y 2018, último balance realizado.

Para ello se recurre a una doble metodología. En primer lugar, se utiliza una de las técnicas de investigación más usadas en las Ciencias Sociales, como es el análisis de contenido, a través de documentos internos de la organización. Resulta útil porque se trata de un “procedimiento sistemático ideado para examinar el contenido de una información archivada” (Igartúa y Humanes, 2004: 75). Permite, además, documentar la evolución social de la representación mediática que se ofrece de los grupos sociales minoritarios, en el que se incluye a las personas con discapacidad (Wimmer y Dominick, 1996). Y, en segundo lugar, se recurre a un estudio cualitativo que permita comprender mejor los datos mediante entrevistas al presidente de la asociación y a la responsable de comunicación.

3.1. Muestra y ficha de análisis

Con el objetivo de analizar la evolución del impacto informativo que logra Aspaym Castilla y León en los medios de formatos tradicionales y digitales, se analiza una muestra acotada de 7.066 noticias publicadas o emitidas en esos cinco años y medio en unos 80 medios de comunicación entre agencias de prensa, medios escritos y *online* de carácter local, regional o nacional. De esta muestra parten los resultados en forma de porcentaje. Además, se analizan las redes sociales en las que la asociación está presente (Facebook, Twitter, YouTube e Instagram) y su propia página web.

Para reforzar este análisis de contenido, se buscó completar la información sobre cómo funciona la comunicación de la entidad y cuáles son sus objetivos a través de las mencionadas entrevistas efectuadas por correo electrónico. Al ser realizadas de manera virtual (por cuestiones logísticas), se caracterizan por tener un formato híbrido: por un lado, una entrevista elaborada para una encuesta, en este caso concreto de tipo personal y estructurada en la que las preguntas se realizan con un orden previo, y por otro, una entrevista abierta porque “aporta un trasfondo detallado sobre las motivaciones o razones de las respuestas específicas de los encuestados” y “se acomoda al encuestado en particular” (Wimmer y Dominick, 1996: 158). En este trabajo, no se realizaron de hecho las mismas preguntas al presidente de Aspaym Castilla y León que a la directora del departamento de comunicación.

Afin de realizar el análisis de contenido, se elaboró una ficha de análisis de repercusión informativa sobre la entidad organizada acerca de dos categorías principales: medios de comunicación y redes sociales. En torno a ella, se analizan 14 variables que permiten cuantificar de manera sistemática los resultados.

Tabla 1. Ficha de análisis de la repercusión informativa de Aspaym Castilla y León en los medios de comunicación y redes sociales

Variable				Valores
Categoría 1: Medios de comunicación				
Año				
Tipo de medio				- <i>online</i> (publicaciones digitales, webs de medios, etc.) - <i>offline</i> (prensa escrita, radio y televisión)
Número de noticias publicadas o emitidas por año				
Temas con más impacto mediático				Corporativo o institucional; empleo; seguridad vial y DGT; accesibilidad; campamentos
Número de acciones del departamento de comunicación				Comunicados de prensa; campañas de sensibilización; eventos y actividades; ruedas de prensa, etc.
Categoría 2 : Medios sociales				
Tipo de medio social				Redes sociales, web institucional y otros
Tipo de red social				Facebook, Twitter, YouTube, Instagram
Número de seguidores / visitas				
Número de publicaciones / visualizaciones				
Alcance de publicaciones o mensaje en cada red social (total por año)				Número de usuarios que han visto el mensaje o la publicación
Impresiones en cada red social (total por año)				Número de veces que el mensaje o la publicación se visualizó
Contenidos de publicación o mensaje en cada red social que fueron vistos por más usuarios				Emocional; eventos lúdicos; formación y empleo; voluntariado; actividades de la discapacidad.
Perfil de seguidores				Sexo, edad
Interacciones (total por año)	Contenido compartido (total por año)	'me gusta' (total por año)	Comentarios (total por año)	

Fuente: elaboración propia.

4. Estudio de caso: la comunicación corporativa externa de Aspaym Castilla y León

4.1. Historia de la entidad y objetivos de su departamento de comunicación

La Asociación de Lesionados Medulares y Grandes Discapacidades Físicas (Aspaym) se constituye en Castilla y León en 1992, trece años después del nacimiento de la Federación estatal. Su propósito inicial es atender inquietudes y necesidades de pacientes originarios de esta Comunidad Autónoma que están o habían estado ingresados en el Hospital Nacional de Parapléjicos, ubicado en Toledo y especializado en el tratamiento integral de la lesión medular. Nace como una entidad de servicios a los socios, además de establecer como misión: “Promover la autonomía, la igualdad de oportunidades y derechos, así como aumentar la calidad de vida de las personas con discapacidad física que les permita una plena integración social y laboral” y “romper barreras respecto a los prejuicios que la sociedad tradicional tenía o tiene”² respecto a este colectivo.

Constituida en fundación en 2004, creció de manera progresiva hasta contar, en la actualidad, con unos 2.100 socios, casi un tercio de los que tiene la Federación nacional en España; cinco delegaciones (Valladolid, León, Ávila, Burgos y Palencia) y 275 trabajadores. A estas cifras hay que sumar un número variable de voluntarios que siempre participan en las actividades y proyectos.

Más de dos décadas después de su implantación, pone en marcha en 2013 un departamento de comunicación, que depende directamente de la dirección general de la entidad, con el fin de centralizar toda la difusión externa e interna de sus propósitos y actividades, mejorar la proyección de marca y dar a conocer todos sus planes y programas. Una decisión que determina la importancia estratégica que confiere a la comunicación: sólo dos asociaciones autonómicas de Aspaym, la de Castilla y León y la de la Comunidad Valenciana, cuentan, al margen de la Federación nacional, con un departamento específico. El de la entidad castellano y leonesa es el mayor dotado: está integrado por tres profesionales, una responsable y dos técnicas de comunicación. En el resto de España, las tareas informativas se comparten con otras funciones, salvo en la asociación valenciana, que también tiene un responsable de comunicación, aunque no un equipo.

En la entrevista realizada para esta investigación³, el presidente de Aspaym Castilla y León, Ángel de Propios, destaca el peso de la comunicación en su organización: “Es fundamental para que la gente nos conozca y podamos seguir creciendo, para proyectar una buena imagen y que la gente sepa lo que hacemos y pueda sumarse a nuestras iniciativas”.

2 Disponible en www.aspaymcyll.org . Consultado el 7/10/2019.

3 Entrevista contestada por correo electrónico en noviembre de 2019. Transcripción disponible en *Anexos*.

Explica que el departamento comenzó con una única profesional y fue creciendo a medida que lo hizo la propia corporación. En 2017 se incorporó a una persona para hacer las funciones de *community manager* y gestionar, entre otras tareas, todo lo referente a las redes sociales. Con un total de tres periodistas en la actualidad, De Propios considera que el gabinete está suficientemente dimensionado, “con un presupuesto anual adecuado para la labor que realizan”. “Es bastante grande para entidades de este tipo”. De Propios, que también es presidente de la Federación nacional, apunta que probablemente influyan el tamaño y el presupuesto, entre otras razones, en el hecho de que sea una de las únicas asociaciones de Aspaym que tenga un departamento de comunicación. No obstante, destaca que para la asociación castellano y leonesa, “el hecho de poder contar con profesionales destacadas en su gremio permite desarrollar con rotunda eficacia las distintas actividades, eventos y campañas que la entidad realiza”.

Convertir a Aspaym Castilla y León en referente en la discapacidad dentro de la Comunidad Autónoma es objetivo de marca e imagen corporativa, y uno de los ejes primordiales del plan estratégico de la entidad. Un documento esencial que se redacta cada tres años y en el que se enmarca el plan anual de comunicación. “Todas las acciones de comunicación van acorde con la línea estratégica de la entidad. Todo lo que se hace desde el departamento de comunicación en cuanto a imagen, proyección y relaciones institucionales se rige con los objetivos, misión, visión y valores que marca el plan estratégico”, explica Raquel Pajares, directora de Comunicación de Aspaym Castilla y León, en la entrevista contestada para este trabajo⁴. Destaca lo importante que resultó esta planificación y el hecho de marcar cada año objetivos de comunicación, ya que permitió “cambiar por completo” la imagen de la entidad.

Otro de los fines esenciales de la organización es sensibilizar y concienciar a la sociedad ya que trabaja directamente con personas, intentando transmitir unos determinados valores. Debe actuar de manera transparente a la hora de divulgar sus mensajes y actividades. De hecho, intentar que la sociedad sea más inclusiva es un objetivo destacado de su plan de comunicación, “está muy presente en todas las campañas de difusión”, subraya Pajares. “Aspaym Castilla y León contribuye de una forma muy positiva a que la sociedad en general vea la discapacidad con total normalización”, añade.

Su departamento de comunicación funciona siguiendo la teoría del *mix de comunicación de marketing* que se explica en el marco teórico de este trabajo, ya que identifica a su público objetivo; determina sus fines de comunicación y los planifica; selecciona los

4 Entrevista contestada en noviembre de 2019. Transcripción íntegra disponible en *Anexos*.

canales de información; establece un presupuesto; recurre a la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal, marketing directo, eventos y experiencias; mide los resultados; y gestiona todo el proceso comunicativo.

Además de tratar de posicionar la marca como referente en su sector, las tareas del departamento incluyen: las relaciones con los medios; responsabilidad social corporativa (RSC); la comunicación interna con el propósito de que el personal, los socios, sus familiares y las empresas colaboradoras desarrollen un sentimiento de pertenencia a un grupo y a sus valores, y a la vez se sientan parte activa de la organización; eventos y protocolo; relaciones institucionales; entorno digital; y comunicación audiovisual.

En el ámbito interno, las herramientas más empleadas, según indica Pajares, son el correo electrónico, los boletines mensuales para socios, empleados y todo aquel que se suscriba, las *newsletters*, así como la Intranet. A nivel externo, las relaciones con los medios de comunicación y las institucionales son primordiales. Para lograr una consolidación de la marca y afianzar su notoriedad, notabilidad y reputación, la organización tiene como eje fundamental ganar una mayor presencia en los medios de comunicación regionales, que su trato con los periodistas e instituciones sean continuas y aumenten con el tiempo. De hecho, presume de mantener unas relaciones cercanas con los profesionales. Les facilita información *off the record*. Y como pretende ser portavoz en el ámbito de la discapacidad, intenta también ser una fuente a la que acudan los medios para abordar esta temática, procura que los periodistas conozcan cómo funciona la corporación, interna y externamente, los tiempos y los mensajes que busca y quiere transmitir con un enfoque ético, transformando los hechos de las personas en historias de vida. Por ello, su disponibilidad es constante, a través sobre todo del teléfono y del correo electrónico.

Y si bien este es un eje fundamental de su comunicación externa, no menos importante son las redes sociales y la página web corporativa. “Son las que mejor nos funcionan y las que más utilizamos”, remarca la directora de comunicación, “son instantáneas, es muy fácil utilizarlas y tienen un coste muy bajo”.

4.2. Actividad de su departamento de comunicación para la visibilidad de las personas con discapacidad

Internet y el entorno multimedia resultan fundamentales para ganar visibilidad, especialmente para las entidades del Tercer Sector social, como Aspaym Castilla y León. Son clave, sobre todo, las redes sociales porque, como destaca el presidente de la asociación, contribuyen a “dar

voz a las personas con discapacidad y les permite jugar en un espacio real con igualdad de condiciones con el resto de personas para divulgar y visibilizar sus mensajes”. Añade que estas plataformas sociales ayudan además a “desarrollar campañas en un espacio que se presta para ello y donde la gente está solícita tanto para aprender para cambiar su visión del mundo como para participar activamente a fin de demostrar sus compromisos adquiridos”. Aspaym Castilla y León cuenta con perfiles sociales en Facebook, Twitter, Instagram y YouTube.

En lo referente a imagen y marca corporativa, con el propósito de ser una referencia en el sector de la discapacidad en su comunidad autónoma, Aspaym Castilla y León sigue la estrategia de *marcas endoso* que consiste en que la matriz está presente o forma parte, de manera directa o indirecta, del resto de proyectos de la entidad. Para ello, además de su página web corporativa, un instrumento relevante, la asociación crea y administra portales digitales específicos de sus proyectos más consolidados como, por ejemplo, *Ictia*⁵, dedicado a atender todos los asuntos relativos al daño cerebral adquirido (ictus); *Yo soy trabajo*⁶, enfocado a ser un punto de encuentro entre aquellas empresas que quieren insertar a personas con diversidad funcional y personas del colectivo en búsqueda activa de empleo; o el sitio web de la Unidad de Prevención del Dolor, Discapacidad y Dependencia (Upredd) ⁷, otro de los centros de Aspaym Castilla y León. La asociación también gestiona perfiles en redes sociales de todos estos proyectos.

Clave también resulta en la expansión de la entidad el entorno digital, sobre todo para difundir programas de juventud y campañas de sensibilización. Raquel Pajares apunta que, si bien la Federación nacional Aspaym no participa de ninguna manera en el plan de comunicación de la entidad castellano y leonesa, sí que organiza todos los años campañas nacionales, como *Tírate con cabeza* o de seguridad vial, que las asociaciones autonómicas deben desarrollar y gestionar siguiendo sus indicaciones.

El departamento de comunicación de la entidad se encarga también de las relaciones institucionales, claves para el crecimiento y asentamiento de la asociación, y de cubrir todas aquellas necesidades para la integración de las personas con diversidad funcional en la sociedad en aquellos aspectos que instituciones y organismos públicos o privados no logran llevar a cabo. Es decir, la responsabilidad social corporativa, que es fundamental en entidades del Tercer Sector.

5 Disponible en www.ictia.es . Consultado el 25/11/2019.

6 Disponible en www.yosoytrabajo.es . Consultado el 25/11/2019.

7 Disponible en www.upredd.es . Consultado el 25/11/2019.

4.3. Resultados

Tras desarrollar la metodología para el análisis empírico, los resultados se presentan ordenados de la siguiente forma: después de estudiar las memorias anuales del departamento de comunicación de Aspaym Castilla y León, específicamente su comunicación externa, y procesar sus datos para analizar su evolución durante cinco años y medio, se presenta a continuación la exposición de resultados por orden de categorías, primero los medios de comunicación tradicionales y digitales, y en segundo lugar, los canales sociales. En cada una de las categorías se aplica las diferentes variables y valores en la metodología. Para ello, se utilizan gráficos y tablas que permiten exponer los datos obtenidos en el análisis de la investigación. Sirven para mostrar los resultados que se logra en este estudio, y se completan esos diagnósticos con información extraída de las entrevistas realizadas, las cuales ayudan a comprender las variaciones obtenidas en el análisis cuantitativo.

Los gráficos elaborados son de distintos tipos (circulares o de barras), en función de las variables que se presentan. La herramienta con la que se dibujaron es Numbers. Para las tablas se recurrió a Word.

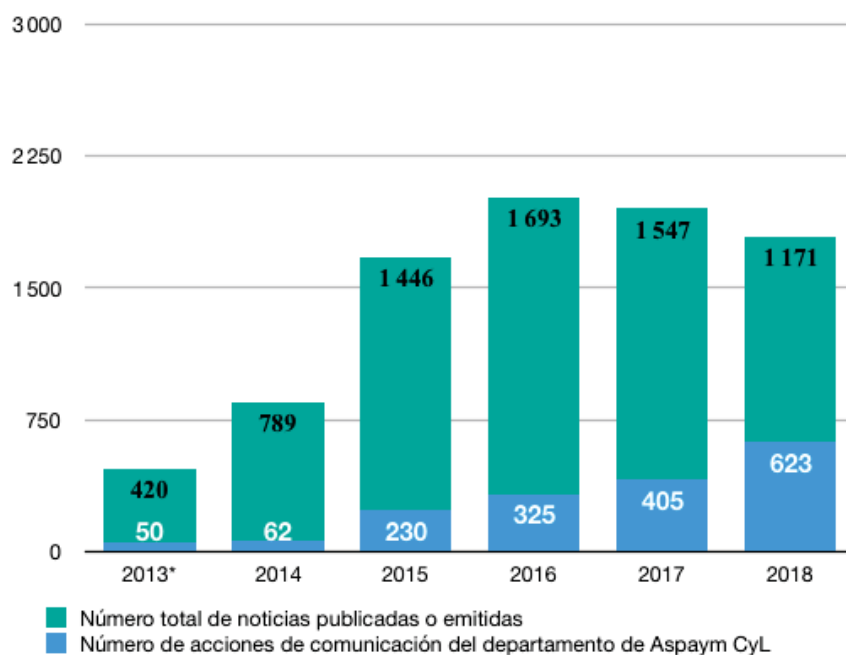
4.3.1. Repercusión en medios de comunicación

El Gráfico 1 muestra la evolución de las noticias publicadas o emitidas en medios tradicionales y digitales, así como las acciones de comunicación realizadas por Aspaym Castilla y León. Se observa que, desde la creación del departamento de comunicación, en mayo de 2013, aumentó, año tras año y considerablemente, las informaciones sobre la organización y el mundo de la discapacidad. Sin embargo, esta curva de crecimiento se ha invertido y en los dos últimos años (2017 y 2018) se registra un descenso continuo. El año en el que se registró un récord de noticias fue 2016 (1.693). Este dato contrasta porque al año siguiente el número descendió a 1.547, un 9% menos, a pesar de celebrarse los 25 años de la entidad, una efeméride que contribuyó a aumentar la difusión de información. En 2018, de nuevo, se reduce en un 24% la suma de noticias emitidas o publicadas (1.171, la cifra más baja en cuatro años). En sus memorias de comunicación, Aspaym Castilla y León argumenta que la reducción numérica de las informaciones en medios se ve compensada por una mayor calidad y personalización de las entrevistas y contenidos, con más espacios de tiempo en televisión y radio o páginas de periódico.

Con respecto al número de acciones de comunicación, sin embargo, sí se puede observar que en el periodo de tiempo estudiado se ha multiplicado por cien. Este crecimiento

contribuyó sin duda a que aumentaran consecuentemente el número de noticias publicadas o emitidas.

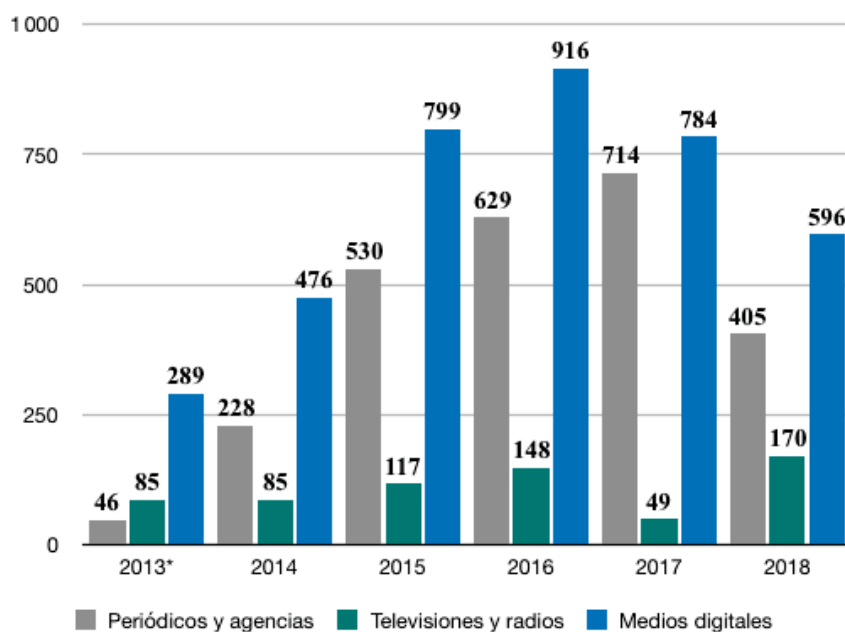
Gráfico 1. Número total de noticias publicadas o emitidas en medios y de acciones de comunicación realizadas por Aspaym Castilla y León (2013-2018)



Fuente: elaboración propia.

En el Gráfico 2 se observa un predominio de los medios digitales, donde la proporción de noticias es mucho mayor en comparación con el resto de los soportes escritos o audiovisuales. De hecho, se puede apreciar que cuando se creó el departamento de comunicación, casi siete de cada diez informaciones se publicaban en medios digitales. El porcentaje se reduce paulatinamente a lo largo de los siguientes años, pero continúa siendo mayoritario dado que, en 2018, los medios *online* suman más de la mitad (un 51%) de las noticias publicadas.

Gráfico 2. Noticias difundidas sobre Aspaym Castilla y León y el mundo de la discapacidad, según el formato de difusión (2013-2018)

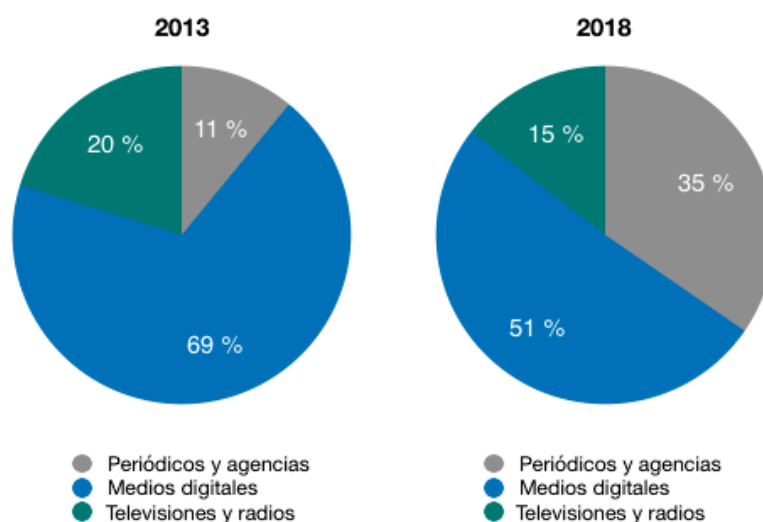


Fuente: elaboración propia.

El hecho de que uno de los objetivos principales del gabinete de comunicación de la entidad sea ganar presencia en medios tradicionales se refleja claramente en el cómputo de informaciones, ya que el peso de las noticias en periódicos y agencias pasaron de representar tan sólo el 11% en 2013 a ser el 35% en 2018, como se observa en el Gráfico 3.

En cuanto al impacto mediático en televisiones y radios, resulta minoritario, sólo representa el 15% del total de las noticias sobre Aspaym Castilla y León y el mundo de la discapacidad. No obstante, cabe reseñar el considerable ascenso de informaciones emitidas en medios audiovisuales registrado en 2018, que pasaron a sumar 170 frente a las 85 contabilizadas en 2013.

Gráfico 3. Variación de la distribución del número de noticias por tipo de medio (2013-2018)

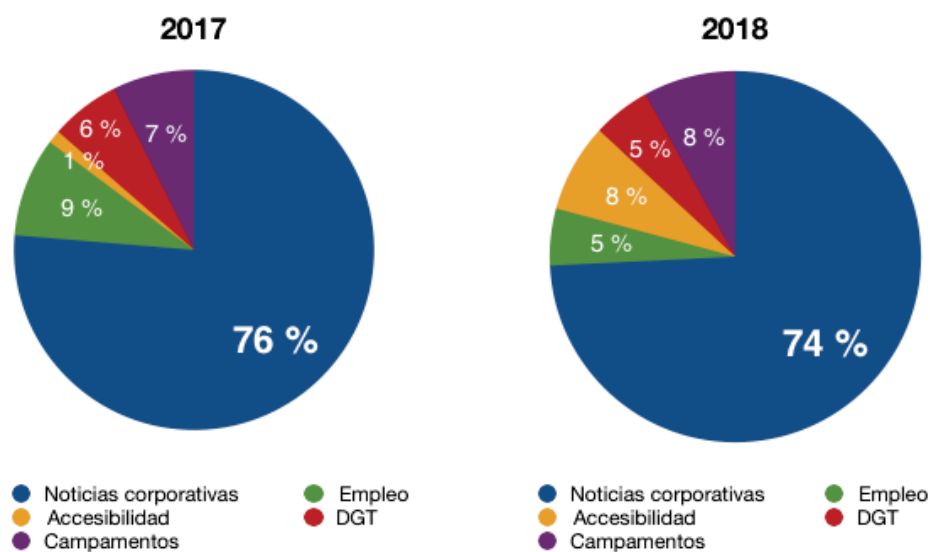


Fuente: elaboración propia.

El Gráfico 4 refleja que la temática de las informaciones sobre discapacidad es de carácter corporativo: tres cuartas partes de las noticias o reportajes publicados o emitidos (el 74% en 2018) hacen referencia a Aspaysm Castilla y León o a su marca. Ese porcentaje era tan sólo del 58% seis años antes. Se disparó notablemente en 2017, debido en gran parte a la celebración del 25 aniversario de la entidad, pero también al año siguiente en el que se registró una cifra récord de noticias corporativas (913 de un total de 1.171). Por el contrario, descendieron sensiblemente en los dos últimos años -no se disponen de datos anteriores- el número de informaciones sobre temáticas específicas del mundo de la discapacidad que suelen generar más difusión, como son empleo, seguridad vial y campamentos organizados por la entidad. Los artículos sobre temas de empleo se redujeron, en números redondos, a más de la mitad pasando de 135 en 2017 (el 9% del total) a 61 noticias (5%). Ocurrió lo mismo con el impacto mediático de los campamentos juveniles, que descendió 111 a 99 informaciones, y con el de temas sobre seguridad vial, que pasaron de representar el 6% de los artículos o emisiones en 2017 (95) al 5% (62) al siguiente año. Sin embargo, la excepción la marcan los artículos y reportajes sobre accesibilidad ya que crecieron mucho. Fueron tan sólo 18 en 2017, el 1% del total de noticias de ese año. Doce meses después, se contabilizaron 95, lo que representó un 8% del cómputo anual.

Aspaym Castilla y León atribuye la reducción de la difusión de programas de inserción laboral o de juventud, como la de los campamentos, a una merma de los recursos económicos, dado que se tratan de campañas subvencionadas que requiere material o herramientas de difusión. Por ejemplo, la creación en 2017 de la página web *Yo soy trabajo* destinada a gestionar ofertas y demandas de empleo para personas con discapacidad, fue posible gracias a una ayuda pública. “Cuando esas subvenciones de Economía Social descienden, muchas veces, donde primero se recorta es en comunicación o en difusión. De ahí que haya campañas que no podemos hacer o seguir todos los años”, explica la directora de comunicación de la entidad. Y añade: “Por eso hay años en los que la actividad corporativa es muy fuerte porque es más propia del departamento, de actividades institucionales, y no requiere tanto coste económico”. La relevancia de las noticias corporativas en el cómputo de 2018 así como el fuerte ascenso de noticias sobre accesibilidad eran ambos objetivos marcados en el plan de comunicación de la entidad para ese año. Y se cumplieron.

Gráfico 4. Distribución por temáticas de las informaciones en medios



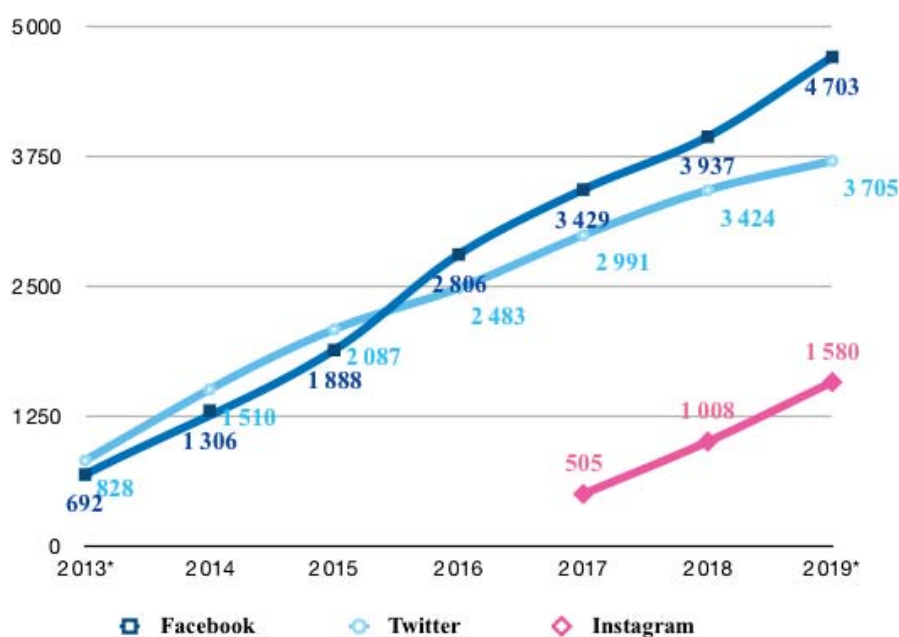
Fuente: elaboración propia.

4.3.2. Repercusión en redes sociales y web corporativa

Aspaym Castilla y León cuenta con comunidades virtuales consolidadas. Como se puede apreciar en el Gráfico 5, el número de seguidores de sus perfiles en las tres redes sociales principales ha crecido de manera progresiva a lo largo de los últimos seis años. Curiosamente, al arranque de su departamento de comunicación, en mayo de 2013, Twitter era la plataforma

con más *followers*, 828 frente a los 692 de Facebook. La progresión en ambas redes fue paralela hasta 2016, año en el que Facebook dio el *sorpasso* y pasó a convertirse en la red social de referencia de la entidad. El crecimiento de seguidores es desde entonces mayor que el de Twitter. De hecho, en Facebook consiguió multiplicar por siete ese número en seis años, contabilizando 4.703 en noviembre de 2019. En Twitter, sin embargo, el aumento de seguidores es más lento. De hecho, a finales de 2018, contaba con tan sólo 500 suscriptores menos que Facebook. Un año después, la diferencia se acrecentó y es ya de mil. La asociación esperó a 2016 para abrir una cuenta en Instagram, aunque no empezó a contabilizar los datos de esta red hasta un año después. Sus seguidores crecen al ritmo de 500 por año y la cifra total, 1.580 al rematar noviembre, sigue siendo modesta.

Gráfico 5: Evolución de los seguidores de Aspaysm Castilla y León en las redes sociales (2013-2018)



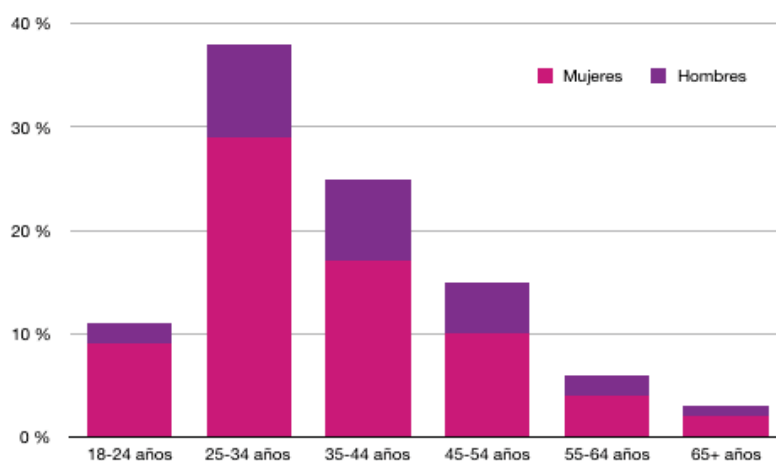
Fuente: elaboración propia.

Facebook

La entidad cuenta en Facebook con un público marcadamente femenino y joven, como se aprecia en el Gráfico 6: siete de cada diez de sus seguidores son mujeres y el 63% tiene entre 25 y 44 años. Este último llama la atención dado que la media de edad de los usuarios de esta plataforma suele ser mayor. Aspaysm Castilla y León publica una media anual de 600 mensajes en esta red social. No empezó a recopilar datos del alcance de esas publicaciones hasta 2017, en el que consiguió que casi un millón de usuarios (966.011) vieran sus *posts*. Estos fueron

vistos durante ese año 1,6 millones de veces, lo que supuso 300.000 más que las contabilizadas en 2018. Los contenidos de sus mensajes que más personas alcanzan son de tipo emocional, lúdico o de formación y empleo.

Gráfico 6: Perfil de seguidores Aspaysm Castilla y León en Facebook



Fuente: elaboración propia.

Resulta relevante que no comunica con su público en Facebook, no suele contestar a ningún comentario de los usuarios, sea positivo o negativo. La interacción de sus seguidores es muy baja, como se puede apreciar en la tabla 2, las cifras son reducidas en comparación con las de impresiones y personas alcanzadas.

Tabla 2: Interacciones en el perfil de Aspaysm Castilla y León en Facebook

	2017	2018
Veces que se compartieron sus mensajes	4.348	5.344
‘me gusta’	24.221	23.951
Comentarios	675	910

Fuente: elaboración propia.

Twitter

En esta red social, al igual que en Facebook, su público es esencialmente joven -el 76% tiene entre 25 y 44 años- y femenino, aunque la diferencia entre mujeres (54%) y hombres es reducida. Aspaysm Castilla y León publica una media anual de 800 tuits. Logró un importante incremento de las visualizaciones de sus mensajes: cosechó 472.000 impresiones en 2017 y 663.600 al año siguiente. Sus tuits con más impacto versan sobre sus actividades de

voluntariado, eventos y acciones de la diversidad funcional, por lo que consigue en la red de *microblog* más impacto para los temas que tienen que ver con la visibilidad de las personas con discapacidad.

Instagram

La organización crea este perfil con el objetivo de posicionarse a nivel de imagen. En 2017 publicó 96 fotografías, una cifra sensiblemente menor que al año siguiente (255). Sus publicaciones generan más ‘me gusta’ que en otras redes (231 en 2017, 4.311 en 2018) pero apenas comentarios. De nuevo, la interacción de sus seguidores es escasa.

YouTube

En su canal de YouTube⁸, se duplicaron las visualizaciones en los dos últimos años, como se puede ver en la Tabla 3. La entidad suele subir una media de 25 videos cada año. Un video sobre un festival que organiza Aspaym Castilla y León, #MusiCapaces, publicado en 2014, tiene el récord de visitas (2.697). En esta red social, consigue apenas ganar suscriptores y su *feedback* es prácticamente inexistente.

Tabla 3: Número de visualizaciones del canal de Aspaym Castilla y León en YouTube

<i>Año</i>	<i>Visualizaciones</i>
2014	3.913
2015	4.107
2016	4.970
2017	8.593
2018	8.812

Fuente: elaboración propia.

El denominador común de los perfiles de la entidad en las redes sociales es la falta de interacción con sus públicos. A este respecto, Raquel Pajares reconoce que es “muy escasa” y que es “una de las tareas pendientes”, sobre todo hacia sus audiencias más jóvenes. No obstante, justifica que la estrategia de Aspaym Castilla y León en estos canales “es dar a conocer lo que hacemos, es sensibilizar, no es tanto una atención directa a los socios”. La responsable de comunicación avanza además otra razón para explicar esta baja tasa de *feedback*: “En muchísimas ocasiones, son personas con discapacidad que tienen una serie de limitaciones a la

8 Disponible en www.youtube.com/user/aspaymcyll . Consultado el 25/11/2019.

hora de interactuar por la red. Muchas veces lo que hacen es traspasar esa comunicación digital a la relación *offline*, es decir, a una llamada telefónica, a un contacto con un departamento”.

Página web corporativa (www.aspaymcy.org)

Este sitio web es para Aspaym Castilla y León, según reseña en sus memorias de comunicación, su “principal canal de comunicación”. “Su estructura guarda características de accesibilidad y da prioridad a las noticias actuales de la organización, de forma que cualquier persona conozca la actualidad y la programación prevista”. Informa de todos los programas y servicios que gestiona o desarrolla la corporación. “Se da un espacio destacado a los programas que van destinados a la transmisión de conocimientos y difusión, formación, voluntariado, información mensual para los socios a través de boletines informativos”.

Las sesiones a su página rondan las 35.000 anuales. Pero caen casi a la mitad en el último año, como refleja la Tabla 4. En cuanto al origen de sus visitantes, el tráfico orgánico (a través de buscadores) sigue siendo la principal fuente de acceso a la página (un 60% en 2018). Sus perfiles de las redes sociales le aportan cada año más visitas, pero sigue representando sólo el 10% del tráfico de su web.

Tabla 4: Visitas a la web de Aspaym Castilla y León

<i>Año</i>	<i>Visitas</i>
2014	35.932
2015	(sin datos)
2016	34.479
2017	35.145
2018	19.588

Fuente: elaboración propia.

Blog

Aspaym Castilla y León creó en julio de 2013 un blog “como elemento nuevo y diferenciador” con el objetivo de dar visibilidad y voz a las personas con discapacidad, así como crear “una relación estrecha con la sociedad”. En 2014, publicó 21 entradas y sumó 39.690 visitas, más que a la página web. Al año siguiente, las publicaciones fueron 17 con 635.317 visitas (14.346 únicas). Pero la corporación suprimió en mayo de 2016 esta bitácora, pese a que reconocer la importancia de esta herramienta para su comunicación digital. “Se decidió eliminar por la sencilla razón de que faltaba tiempo para elaborar las entradas y para posicionar el blog. Cuando no es de calidad, al final, es mejor no tenerlo”, explica Pajares. Al año siguiente, en

Chacón Ramos, Cristina (2019). Universidad de Valladolid.

2017, la entidad decidió abrir un videoblog, pero este finalmente también desapareció. Optó por otro “nuevo canal de comunicación”, publicar una revista bimensual, *Sumando Capacidades*, para tratar los temas de la asociación. Desde abril de 2018, edita cada dos meses 50 ejemplares que reparte en todas sus sedes de la comunidad autónoma. Cuenta también con una edición digital que se difunde mediante las redes sociales.



Portada de la revista *Sumando Capacidades* (nº1).

5. Conclusiones

Una vez obtenidos los resultados de la investigación se determinan las siguientes conclusiones derivadas del estudio de caso sobre las estrategias comunicativas de Aspaysm Castilla y León. El objetivo principal, que consiste en acercarse a la importancia en una organización de contar con un departamento de comunicación para dar visibilidad a las personas con discapacidad, se ha cumplido. También se puede afirmar que se han confirmado los objetivos secundarios ya que tanto el estudio teórico como empírico han permitido averiguar cómo es la estrategia de esta entidad con respecto a los medios de comunicación tradicionales y digitales, así como en las redes sociales, y la interacción con sus comunidades virtuales.

El trabajo de campo lleva a confirmar o refutar las hipótesis de partida. La primera planteada (H1), que expone que “el departamento de comunicación de Aspaysm Castilla y León consigue que aparezcan de forma habitual más publicaciones sobre la discapacidad en la agenda informativa de los medios”, se ratifica porque los resultados y el análisis de contenido realizado corroboran que realmente se publican muchas más noticias sobre la discapacidad en el periodo analizado de seis años en prensa, televisión y radio, tanto de ámbito regional como nacional o de otras comunidades autónomas. El impacto mediático se duplicó desde la creación del gabinete.

La segunda hipótesis (H2), que hace referencia a una mayor repercusión en medios *online* que en los *offline* (periódicos, agencias, radios y televisiones), también se corrobora. Predominan las informaciones publicadas en los medios digitales (tanto en las webs de los medios tradicionales como en medios que sólo tienen versión digital) a lo largo de los seis años. Pero también la investigación muestra que la distribución de las noticias por tipo de soporte es más equilibrada ya que la supremacía en medios digitales se redujo del 69% al 51%, y aumentaron las publicaciones en prensa y agencias, que ahora ya representan más de un tercio. Este fue y sigue siendo uno de los principales objetivos del plan de comunicación de Aspaysm Castilla y León, que señala la importancia de mantener relaciones constantes y fluidas con los profesionales de los medios tradicionales para ganar repercusión mediática. Los resultados de la investigación ratifican que es necesario y útil fortalecer ese vínculo con los periodistas, no sólo para la entidad, sino también para la visibilidad mediática de las personas con discapacidad.

Los responsables consultados de la asociación confirman los resultados anteriores cuando subraya sus excelentes relaciones con los profesionales de la información, resalta que siempre están predispuestos a cubrir cualquier noticia en cuanto se les convoca o que cada vez más elaboran por propia iniciativa reportajes y artículos sobre la discapacidad. La entidad considera

que los periodistas están cada vez más concienciados e implicados⁹. Pero esta apreciación de los responsables de la entidad castellano y leonesa contrasta con la visión de las ONGD, que suelen manifestar su descontento en cuanto al tratamiento en los medios de comunicación de las informaciones sobre sus actividades y reivindicaciones (Costa-Sánchez y López Rey, 2017). Resulta, además, relevante señalar que contribuye positivamente a dar más impacto mediático al colectivo de la diversidad funcional el hecho de que Aspaym Castilla y León es una organización de ámbito regional, y esa proximidad facilita una mayor y mejor difusión en los medios locales de los temas o actividades que la entidad promueve.

Uno de los hallazgos de esta investigación está relacionada con la temática de las informaciones que se publican sobre la discapacidad. En su gran mayoría son de carácter corporativo (aunque sólo se han podido analizar los dos últimos años). Las noticias específicas sobre el mundo de la discapacidad siguen siendo minoritarias, aumentan en número y calidad cuando la entidad consigue subvenciones para la difusión de sus campañas. La entidad sostiene que la calidad y cantidad no tienen tanto que ver con los medios, sino con los prejuicios y estereotipos impuestos por la sociedad.

En cuanto a la hipótesis 3 (H3) de este trabajo, que se refiere al aumento del número de seguidores en las redes sociales de la asociación, pero no a la interacción de los usuarios, se confirma porque Aspaym Castilla y León cuenta con audiencias consolidadas que crecen de manera continua. No obstante, la participación de sus públicos y el intercambio con la propia entidad es muy escaso. La asociación considera que son canales de comunicación esenciales para emitir sus mensajes, pero no dialoga con sus seguidores. Justifica este hecho en que su objetivo es simplemente la difusión de manera unidireccional. Las redes sociales, sin embargo, resultan idóneas para potenciar tanto la identidad como la imagen de la organización, y es un aspecto que la entidad puede implementar a corto y medio plazo en la planificación de sus estrategias y objetivos de comunicación.

Esta investigación se vio limitada porque, a pesar de ser Aspaym Castilla y León una organización consolidada, los datos a los que se han tenido acceso, a través de sus memorias de comunicación anuales, son restringidos dado que esos balances solo recogen un listado genérico de noticias publicadas o emitidas sin tener en consideración otros aspectos de interés, como el espacio o momento dado a cada pieza informativa. Por ello no se pudo hacer comparativas o análisis con mayor profundidad sobre las temáticas propias a la discapacidad que más repercusión mediática alcanzan, o averiguar el impacto de las publicaciones al margen

9 Entrevistas íntegras al presidente y a la directora de comunicación de Aspaym Castilla y León disponibles en *Anexos*.

de celebraciones o días señalados para el colectivo. Otra de las dificultades encontradas para el trabajo fue medir el alcance de los mensajes a través de las redes sociales, dado que la entidad no recopila datos suficientes en sus memorias.

Estos aspectos podrían dar pie a futuras líneas de investigación. También resultaría oportuno realizar comparativas sobre las estrategias de comunicaciones con otras entidades consolidadas que trabajan con y para personas con otro tipo de discapacidad. Otro campo de trabajo que merece interés es la comunicación interna de estas organizaciones sociales, dado que sus empleados y socios pueden convertirse, con una planificación de información interna adecuada y coordinada, en altavoces relevantes para acrecentar la visibilidad en la sociedad de los derechos, reivindicaciones y necesidades de la diversidad funcional.

6. Bibliografía y webgrafía

- Andrade, H. (2004). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. A Coruña: Editorial Netbiblo.
- Asociación Americana del Marketing (AMA). *Definición del marketing*. Disponible en: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> Consultado el 31/10/2019.
- Balas Lara, M. (enero-abril de 2008). El reto de la comunicación en el tercer sector no lucrativo. *Revista Española del Tercer Sector*, (8), pp. 17-37.
- Bellón Rodríguez, A., y Sixto García, J. (2016). Dircom y Community Manager: dos perfiles profesionales de la mano en la comunicación organizacional. En M. Ramos Rodríguez (Ed.), *Competencias y perfiles profesionales en el ámbito de la comunicación* (pp. 13-23). Madrid: Editorial Dykinson.
- Casado, D. (2001). *Comunicación social en discapacidad. Cuestiones de éticas y de estilo*. Madrid: Real Patronato sobre Discapacidad.
- Castells, M. (noviembre 2008). El impacto de las TIC en la sociedad. En I. Tubella (Coordinación), *El mundo que viene: La sociedad-red*. Conferencia llevada a cabo en el sexto ciclo de debates de la Fundación Banco Santander, Madrid, España.
- Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales.
- Costa-Sánchez, C. (2014). Comunicación corporativa audiovisual y web 2.0. YouTube, Vimeo, Vine, Instagram y Pinterest, el poder de la imagen. En M. Túniz López y C. Costa-Sánchez (Eds.), *Comunicación corporativa, claves y escenarios* (pp. 173-186). Barcelona: Editorial UOC.
- Costa-Sánchez, C. y López Rey, J. A. (2017). Las ONGD reflejadas en el temario. Estudio comparativo de su imagen entre la etapa previa y posterior al impacto de la crisis económica. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 23 (1), pp. 375-390.
- Declaración de Salamanca – 1º Encuentro Periodismo y Discapacidad (2004). Disponible en: <https://sid.usal.es/libros/discapacidad/7201/8-4-1/i-encuentro-periodismo-y-discapacidad-declaracion-de-salamanca.aspx> . Consultado el 25/11/2019.
- Enrique Jiménez, A. M. y Morales Serrano (2008). Estructura de la comunicación empresarial. *Pensar la Publicidad. Volumen II* (2), pp. 63-80.
- Fundación Luis Vives (2012). Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España. Disponible en: http://www.tercersector.cat/sites/default/files/2012_anuario_fundacion_luis_vives.pdf Consultado el 30/10/2019.
- García González, M. N. (2010). *El periodismo democrático de los gabinetes de comunicación. Aprendizaje en los estudios superiores del espacio europeo*. Madrid: Editorial Fragua.

Chacón Ramos, Cristina (2019). *Universidad de Valladolid*.

García Orosa, B. (2014). Gabinetes de prensa online: hacia la web 2.0 a través de las redes sociales. En M. Túñez López y C. Costa-Sánchez (Eds.), *Comunicación corporativa, claves y escenarios* (pp. 159-172). Barcelona: Editorial UOC.

Gómez Nieto, B., Soria Ibáñez, M. M. y Concejo Ulloa, B. (2018). La comunicación en el tercer sector: el caso vallisoletano. *Vivat Academia. Revista de Comunicación*, (143), pp. 25-44. doi: 10.15178/va.2018.143.25-44

Igartúa, J. J. y Humanes, M. L. (2004). *Teoría e investigación en comunicación social*. Madrid: Síntesis.

Jiménez-Chaves, V. E. (julio 2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*. 8 (1), pp. 141-150.

Kotler, P. y Lane Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Madrid: Pearson Educación.

López Rey, J. A. (2001). *Solidaridad y mercado*. A Coruña: Netbiblo.

Martín Martín, F. (2010). *Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid: Editorial Universitas.

Martínez Solana, M. Y. (2014). El departamento de comunicación institucional: organización y competencias. En M. Túñez López y C. Costa-Sánchez (Eds.), *Comunicación corporativa, claves y escenarios* (pp. 101-116). Barcelona: Editorial UOC.

Observatorio del tercer sector de Bizkaia. (2014). Acercamiento a la definición de Tercer Sector Social. Disponible en <http://www.3sbizkaia.org> . Consultado el 16/09/2019.

Padilla Albaladejo, A. (2009). *Las ONG y su función comunicativa: La escasa atención de los medios de comunicación a las temáticas solidarias* (Trabajo de fin de grado). Universidad Ceu San Pablo, Madrid.

Ramírez, T. (1995). *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*. Barcelona: Bosch Casa Editorial.

Sánchez-García, P., Campos-Domínguez, E. y Berrocal Gonzalo, S. (2015). Las funciones inalterables del periodista ante los perfiles multimedia emergentes. *Revista Latina de Comunicación Social*, (70), pp. 187-208. doi: 10.4185/RLCS-2015-1042

Soria Ibáñez, M. M. (2010). Estructura actual de los departamentos de comunicación de las ONGs españolas: origen, evolución y situación actual. Conferencia en el II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social, Universidad La Laguna, Santa Cruz de Tenerife.

Suárez Rodríguez, F. J. (2016). Los nuevos medios y usuarios en la era digital. En M. Ramos Rodríguez (Ed.). *Competencias y perfiles profesionales en el ámbito de la comunicación* (pp. 319-328). Madrid: Editorial Dykinson.

Túñez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Manganeses de la Lampreana (Zamora): Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Chacón Ramos, Cristina (2019). Universidad de Valladolid.

Villafañe, J. (2008). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Wimmer, R. D. y Dominick, J. R. (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación. Una introducción a sus métodos*. Barcelona: Bosch Casa Editorial.

7. Anexos

Anexo 1. Entrevista al presidente de Aspaym Castilla y León, Ángel de Propios (realizada en noviembre de 2019 mediante correo electrónico).

Ángel de Propios (Ávila, 1980) preside Aspaym Castilla y León desde 2015, cargo que compagina desde este año con la Presidencia de la Federación nacional Aspaym.

Pregunta. ¿Cómo cree que es la imagen de la discapacidad en los medios de comunicación actualmente?

Respuesta. Creo que actualmente la imagen de Aspaym Castilla y León en los medios de comunicación de nuestra comunidad es muy buena. Siempre que enviamos notas de prensa o convocatorias, los medios responden de una forma muy positiva, y además nos llaman por iniciativa propia para elaborar reportajes y contenidos. Aspaym Castilla y León proyecta la imagen de una entidad consolidada en la comunidad y muy representativa en el sector de la discapacidad.

P. ¿Qué imagen cree que tiene Aspaym Castilla y León en la sociedad y en los medios de comunicación?

R. Creo que es una imagen muy positiva, cada vez más gente nos conoce y valorar la labor de nuestra entidad en todos los ámbitos de nuestro trabajo relacionado con la discapacidad y la inclusión.

P. ¿Cree que Aspaym Castilla y León alcanza su objetivo esencial de ser un referente de la discapacidad física en la comunidad autónoma?

R. Creo que sí, en estos momentos somos una de las principales entidades referentes en discapacidad física en Castilla y León. Siempre se puede mejorar, pero creo que vamos por buen camino.

P. ¿Qué papel cumple la comunicación en su organización?

R. Cumple un papel fundamental, lo que hacemos es muy importante pero también lo es saber comunicarlo, para que la gente nos conozca y podamos seguir creciendo. La comunicación externa es fundamental, así como la interna, ya que en una entidad que tiene casi 300 trabajadores es necesario este departamento.

P. Es una de las dos únicas asociaciones regionales de Aspaym que tiene un departamento de comunicación. Cuenta con tres profesionales. ¿Por qué se tomó la decisión de crear este departamento? ¿Supone un peso importante en el presupuesto anual de la entidad?

R. Como he comentado anteriormente, la comunicación es fundamental para poder crecer, para proyectar una buena imagen y que la gente sepa lo que hacemos y pueda sumarse a nuestras iniciativas. Con ese objetivo se creó el departamento de comunicación, que comenzó con una persona y al ir asumiendo competencias y también debido al crecimiento de la organización, después fue incorporando al resto de profesionales. Además, el presupuesto anual no es desmesurado para la labor que realizan.

P. ¿Por qué las demás asociaciones autonómicas no cuentan con su propio departamento de Comunicación?

R. Desconozco los motivos concretos de cada una de ellas, entiendo que puede influir el tamaño, el presupuesto, la capacidad para asumir el papel del comunicador por otros profesionales...

P. En su opinión, ¿En qué medida mejoró la imagen de marca de la entidad el hecho de haber creado el departamento de comunicación en 2013?

R. En el hecho de haber podido llegar a más sitios con gente destinada únicamente a implementar la visibilidad de Aspaysm, además de brindar una visión más amplia y a la vez más profesionalizada sobre las maneras de transmitir nuestros mensajes. El hecho de poder contar con profesionales destacadas en su gremio permite desarrollar con rotunda eficacia las distintas actividades, eventos y campañas a las que la entidad o bien se adhirió o bien realizó en nombre propio.

P. ¿Cree que las redes sociales ayudan a mejorar la visibilidad de la discapacidad en la sociedad? ¿Cómo?

R. Desde luego, tanto por dar voz a personas con discapacidad y permitirles jugar en un espacio real con igualdad de condiciones con el resto de personas para divulgar y visibilizar sus mensajes, como en el hecho de desarrollar campañas en un espacio que se presta a ello y donde la gente está solícita tanto para aprender para cambiar su visión del mundo como para participar activamente a fin de demostrar sus compromisos adquiridos.

P. ¿Considera que las redes sociales ayudan a la entidad a mejorar sus relaciones institucionales?

R. Desde luego, las sinergias en redes son también parte muy considerada por la esfera institucional, tanto pública como privada.

P. ¿Cree que la calidad de las informaciones sobre el mundo de la discapacidad ha mejorado en los últimos años?

R. Sí, las personas están globalmente más concienciadas y miran más por el lenguaje que emplean o las conductas que se desarrollan, incluso los espacios públicos que dificultan la

accesibilidad, gracias a la labor de divulgación de los medios. Aunque todavía queda mucho por hacer.

P. ¿Cree que el hecho de tener un departamento de comunicación contribuye a dar más visibilidad en la sociedad a todo lo que atañe al mundo de la discapacidad?

R. Desde luego, su labor es fundamental.

P. ¿Tienen previsto destinar más recursos de cualquier índole (profesional, económico, tecnológico, etc.) a la comunicación externa de la organización?

R. Por el momento hay tres personas en el departamento de comunicación de Aspaym Castilla y León. Es un número bastante grande para entidades de este tipo.

Anexo 2. Entrevista a la directora de comunicación de Aspaym Castilla y León, Raquel Pajares (realizada en noviembre de 2019 mediante correo electrónico).

Raquel Pajares (Valladolid, 1986) es periodista y está al frente de la comunicación de Aspaym Castilla y León desde la creación del departamento, en mayo de 2013.

Pregunta. ¿Cómo cree que evolucionó la imagen de la entidad desde la creación del departamento de comunicación?

Respuesta. Cambió por completo. Cuando entré a trabajar en la entidad en 2013, muchas funciones del departamento de comunicación no existían, y otras se hacían, pero sin ninguna coordinación, ni dirección. No había plan estratégico, ni objetivos marcados. Desde que creamos el departamento, se ha ido trabajando poco a poco, a nivel interno con los trabajadores, y a nivel externo con los diferentes grupos de interés, para que todas las acciones de comunicación vayan acordes con la línea estratégica de la entidad. Ahora mismo estamos con un plan estratégico nuevo. Todo lo que se hace desde el departamento de comunicación en cuanto a imagen, proyección y relaciones institucionales se rige con los objetivos que marca el plan estratégico.

P. ¿Toma parte el departamento de comunicación en las decisiones del plan estratégico de la organización?

R. La respuesta es un sí, rotundo. El plan de comunicación de la entidad parte de los objetivos y de la misión, visión y valores que marca el plan estratégico de la entidad. Solemos trabajar con planes estratégicos establecidos para un plazo de tres años. Alguno lo hemos alargado hasta cuatro años, pero lo normal es que sean a tres años vista.

P. ¿Participa la Federación nacional de Aspaym de alguna manera, con pautas, recomendaciones o ayuda de cualquier tipo, en la planificación anual de su estrategia de comunicación?

R. La Federación Nacional Aspaym no participa de nuestro plan de comunicación, ni nos marca ninguna pauta. La Federación nacional Aspaym organiza todos los años unas campañas nacionales, como el día de la lesión medular o *Tírate con cabeza*, y nos dice a las entidades cómo debemos hacerlo, gestionarlas y desarrollar. Pero no nos pide nada, ni entra dentro de nuestra comunicación. Cada entidad funciona de forma independiente y tiene su propio plan estratégico. Por lo tanto, nuestro plan de comunicación es nuestro.

P. ¿Cuáles son las herramientas y plataformas de comunicación externa e interna más empleadas? ¿Cuáles les resulta más útiles y por qué?

R. A nivel interno, usamos mucho todo el tema de las *newsletters*. Funcionamos muchísimo con *e-mails*, con boletines mensuales para que los socios y toda persona suscrita estén enterados de todo, y con una intranet donde colgamos toda la información y documentación relevantes para los trabajadores. Y a nivel externo, las herramientas que mejor nos funcionan son las redes sociales y la página web. ¿Por qué? Porque son instantáneas, es muy fácil utilizarlas y tienen un coste muy bajo. Son las que más utilizamos, aunque también hacemos muchos temas de medios de comunicación y relaciones institucionales.

P. ¿Qué actividades externalizan? ¿A qué empresa o consultoría? ¿Por qué dejó de tener actividad Javacoya¹⁰?

R. Externalizamos muy pocas cosas. Somos tres personas en el departamento y prácticamente lo hacemos todo, excepto algún vídeo que requiera una especialización mayor por lo que lo encargamos a un profesional. A veces recurrimos a la productora de la Universidad Europea Miguel de Cervantes, otras veces a una profesional independiente, Cristina Chamorro, que se dedica a videos y fotografía. De forma muy esporádica externalizamos también algún tema de diseño gráfico. Y Javacoya no ha dejado de funcionar, se encarga del diseño y elaboración de todas las páginas web de la entidad y también de la parte informática.

P. ¿Cómo calificaría las relaciones de la entidad con los profesionales de los medios?

R. Las relaciones con los medios son muy, muy positivas porque al final, no dejamos de ser una entidad del Tercer Sector, de hacer un bien a la sociedad. Los medios de comunicación están muy volcados y muy comprometidos con todos estos temas. Hay una relación muy buena. Siempre cubren todo lo que hacemos. Cuando se les llama están muy predispuestos. Cuando ellos nos llaman para hacer un tema, en el 99% de las ocasiones se cubre y se les facilita la información. Creo que es un sector con el que los periodistas están concienciados y volcados y es muy fácil trabajar con los medios.

P. ¿Cómo cree que el departamento de comunicación, especialmente la comunicación externa, contribuye a transformar y mejorar las conductas sociales hacia las personas con discapacidad?

R. Uno de nuestros objetivos es concienciar y sensibilizar a la sociedad sobre la discapacidad. Y creo que Aspaym contribuye de una forma muy positiva a que la sociedad en general vea la discapacidad con total normalización. Luchamos y elaboramos muchísimos mensajes para que calen en la sociedad y que esta sea más inclusiva. Es uno de los objetivos que están en el plan

10 Javacoya Media es una empresa creada por Aspaym Castilla y León para ofrecer, a quien la contrate, servicios de *community manager*, fotografía, audiovisual, diseño gráfico y cartelería.

estratégico y así lo fijamos en el plan de comunicación. Concienciar y sensibilizar a la sociedad. Está muy presente en nuestras campañas de difusión y de comunicación.

P. ¿Está conforme con la calidad de las informaciones sobre Aspaym y sobre el mundo de la discapacidad que se publican o emiten en los medios de comunicación? ¿Cómo se puede mejorar?

R. Respecto a la información que se da de Aspaym y del Tercer Sector en los medios de comunicación, creo que se ha mejorado muchísimo. Creo que los periodistas están muy comprometidos y que se esfuerzan para que las informaciones sean y se publiquen de la mejor forma posible. Sí que es cierto que queda mucho por hacer en cuanto a lenguaje inclusivo y en cuanto a los estereotipos de las personas con discapacidad: muchas veces se les tacha de «súper héroes» o de «pobres», o incluso de «pobrecitos que no pueden», como si fueran víctimas. Todavía queda mucho. Pero al final no tiene que ver tan directamente con los medios de comunicación sino con los estereotipos que tiene marcadas la sociedad. Creo que es una barrera mental. Y estas son las más difíciles de eliminar, sólo se consigue con educación desde la base y a muy largo plazo. Hacemos actividades y campañas para ello, pero creo que todavía ahí se puede mejorar muchísimo. Al igual que los mensajes accesibles, creo que ahí queda muchísimo por hacer y más en el mundo de Internet. Ahora mismo toda la información es 2.0, 3.0, etc. Pero, ¿cuánta de esa información es accesible a todas las personas? Ahí no se está trabajando todavía mucho, no hay normativa que regule todo esto. Creo que el futuro va a ir por ahí.

P. Aspaym Castilla y León cumple con su objetivo de aumentar y mejorar la imagen de marca, con un peso significativo y cada vez mayor de las noticias corporativas. Pero en el cómputo de informaciones publicadas descendió en los últimos años las relativas al empleo, actividades y programas de la entidad. ¿No cree que va en detrimento de la visibilidad del mundo de la discapacidad, del colectivo y de las propias campañas que realiza?

R. Es cierto que hay una serie de programas que están subvencionados como, por ejemplo, el empleo o temas de juventud, y parte de esas cuantías económicas se destinan a elaborar materiales de difusión. Cuando esas subvenciones descienden, muchas veces, donde primero se recorta es en comunicación o en difusión. De ahí que haya campañas que no podemos hacer o seguir todos los años. Por eso hay años en los que, a lo mejor, la actividad corporativa es muy fuerte porque es más propia del departamento, de actividades institucionales, y no requiere tanto coste económico, como una campaña de empleo, una campaña de juventud o una campaña de sensibilización, que requieren la elaboración de más materiales. De ahí que, a veces, desciendan ese tipo de publicaciones.

P. ¿Tienen manual de estilo para editar sus publicaciones en las redes sociales? ¿Y un calendario editorial?

R. Lo cierto es que tenemos desde hace dos años un manual de estilo para las redes sociales. En un primer momento empezamos sólo con un calendario de actividades y de publicaciones, al que desde hace dos años se añadió un manual de estilo que se sigue por igual para todas las redes y todos los que trabajamos en el departamento.

P. Considera que las redes sociales son una herramienta indispensable en su plan de comunicación y consiguieron ampliar y fidelizar sus comunidades virtuales. Pero la interacción con esos públicos, que es fundamental para una organización social, es muy escasa. ¿Cómo os plantáis corregir esta falta de comunicación?

R. Para nosotros las redes sociales son claves, transmitimos muchísima información por ahí. Es cierto que la interacción es muy escasa porque en muchísimas ocasiones son personas con discapacidad que tienen una serie de limitaciones a la hora de interactuar por la red. Pero en muchas ocasiones lo que hacen es traspasar esa comunicación digital a la relación *offline*, es decir, a una llamada telefónica, a un contacto con un departamento. Al final nuestra estrategia en redes sociales es dar a conocer lo que hacemos, es sensibilizar, no es tanto una atención directa a los socios. Muchos de los socios no están en Internet. Sí que es cierto que esa interacción debería mejorar. Es verdad que, a lo mejor, con gente joven, puede que sea una de las tareas pendientes pero lo cierto es que al final nuestro objetivo en redes sociales es dar a conocer lo que hacemos.

P. ¿Por qué en sus memorias anuales de comunicación no se analiza con más profundidad los datos sobre las actividades de los usuarios (comentarios, ‘me gusta’, audiencia, contenidos compartidos, etc) que suministran las propias redes sociales?

R. Trabajamos con informes mensuales para medir el éxito tanto de redes sociales como de impactos *offline*. Esos informes miden las interacciones, las publicaciones, las visualizaciones, etc. Medimos un poco todo y así también conocemos cuales son los temas que más o menos interesan.

P. ¿Cuál fue el motivo de haber suprimido el blog corporativo, que considerabais esencial para dar visibilidad y voz a las personas con discapacidad? Era un blog abierto a “todo aquel que lo solicite”. ¿Por qué cree que no funcionó?

R. La razón por la que quitamos el blog corporativo era porque necesitábamos la colaboración de diferentes departamentos y compañeros y demás para que nos escribieran *posts* más especializados. Creamos calendarios, pero debido a la carga laboral de los compañeros, esos *posts* no llegaban. No publicábamos con periodicidad. Había muchos textos que a lo mejor no

tenían la calidad que nosotros considerábamos que debían de tener. Y además con todo eso, no conseguimos tener las visualizaciones que estimamos en algún momento. Entonces, se decidió eliminar por la sencilla razón de que faltaba tiempo para elaborar las entradas y para posicionar el blog. Somos partidarios de que es mejor tener poco, pero lo que tenemos, tenerlo bien. Soy consciente de la importancia que tiene un blog, pero cuando no es de calidad, al final, es mejor no tenerlo. Porque tenerlo para que la gente que entre diga “¿Estos que hacen? ¡Vaya chapuza!”, prefiero no tenerlo y así no podemos dar pie a comentarios negativos. Por eso se eliminó.

P. ¿Cuáles son las líneas de trabajo que se plantea el departamento de comunicación en el futuro?

R. Las líneas de trabajo que nos planteamos en un futuro es intentar tener, a final de 2020, una reestructuración de identidad corporativa, un poco más moderna, cambiarla. Tenemos que hacer un manual de identidad de representación institucional, que no lo tenemos, para centrarnos un poco en toda la parte de empresas, instituciones, que hasta la fecha se estaba haciendo, pero no de una forma muy reglada. Es uno de los objetivos. Y seguir un poco la línea que estamos trabajando. Otra de las cosas que están planteadas dentro del plan de comunicación es mejorar todo el tema de la comunicación interna. De cara al exterior no se verá, pero es una asignatura pendiente que tenemos en Aspaym, mejorar los canales de comunicación interna, hacerlos más atractivos, realizar más actividades. Esos dos ejes son los que queremos mejorar de cara a un futuro.