

## Gestión biosocial de las relaciones públicas. El caso Kalundborg

### Biosocial Management of Public Relations. The Case Kalundborg

Javier García-López<sup>1</sup>

[javier.garcia@udima.es](mailto:javier.garcia@udima.es)

Universidad a Distancia de Madrid, España

Recepción: 03.10.2016 Revisión: 16.12.2016 Aceptación: 21.12.2016 Publicación: 23.12.2016

<http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-12-2016-11-191-208>

#### Resumen

Las empresas del siglo XXI se enfrentan a nuevos retos marcados por los límites biosociales que se están haciendo patentes de una manera creciente. Numerosos estudios científicos están demostrando que el mundo en el que vivimos es más vulnerable de lo que se pensaba *a priori*, sobre todo en lo referente a la dimensión de los recursos naturales y sociales. En este contexto, las empresas se enfrentan al reto de adaptarse a las circunstancias, participando de una nueva gestión de recursos, reforzando su relación con los públicos y mejorando su reputación. La gestión de las relaciones públicas, por medio de una mejor comunicación con los actores sociales, es imprescindible para conseguir estas aspiraciones. El trabajo que se presenta tiene el objetivo de analizar y promover un nuevo modo de gestión de la comunicación corporativa respetuosa con el ambiente y con las relaciones con los públicos. La investigación utiliza el método etnográfico comunicativo, mediante el estudio del caso Kalundborg, sustentado en una observación directa sistemática. Los resultados manifiestan que es posible adaptarse a la nueva situación socioecológica, a través de una gestión de las relaciones públicas responsable y eficiente.

**Palabras claves:** Relaciones públicas, Kalundborg, reputación, socialidad, medio ambiente.

#### Abstract

XXI century companies face new challenges set by the biosocial limits are surfacing increasingly. Several scientific studies are showing that the world in which we live is more vulnerable than it was thought years ago, especially in relation to the size of natural and social resources. In this context, companies face the challenge of adapting to the circumstances, participating in a new resource management, strengthening its relationship

---

<sup>1</sup> Profesor Contratado Doctor, Departamento de Comunicación de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades. Universidad a Distancia de Madrid

with the public and enhance its reputation. The management of public relations, through a better communication with social agents, is essential to achieve these aspirations. The paper aims to analyze and to promote a new way of managing corporate communications, respectful with the environment and public relations. The research uses the ethnographic communicative method, by Kalundborg case study, based on a systematic direct observation. Results show that it can support the needs of citizens and biosphere through a responsible and efficient public relations, unknown for now.

**Keywords:** Public Relations, Kalundborg, Reputation, Sociality, Environment.

### Sumario

1. Introducción
2. Marco teórico
3. Metodología
4. Resultados y discusión
- 4.1. Kalundborg, un ejemplo a seguir
- 4.2. Gestión biosocial de las relaciones públicas
5. Conclusiones
6. Referencias

### Summary

1. Introduction
2. Theoretical frame
3. Methodology
4. Results and discussion
- 4.1. Kalundborg, a role model
- 4.2. Biosocial management of public relations
5. Conclusions
6. References

## 1. INTRODUCCIÓN

Muchos análisis e investigaciones actuales sobre la gestión de la comunicación en las empresas presentan una perspectiva excesivamente obstinada en la denominada comunicación corporativa y pierden de vista a los públicos y a la relación de las empresas con su ambiente (McKie y Munshi, 2011). Se fundamentan en la evaluación de su impacto en la audiencia en términos de recuerdo o notoriedad de la marca, producto o servicio comunicados y no tanto en el impacto de la gestión de la comunicación empresarial en la ecología y en la equidad social. Desde el punto de vista de la empresa, ciertos departamentos de comunicación y de marketing suelen dar un paso más e incluso valoran la

relación que puede existir entre los efectos de las acciones de comunicación externa sobre los individuos consumidores y el posible incremento consecuente de beneficios para dicha corporación (a pesar de las dificultades efectivas para generar una relación de causa-efecto entre las dos variables). Por el contrario, pocos estudios se centran en las consecuencias que tiene esa gestión comunicativa de muchas grandes empresas en la biosfera y en las diferentes formas de socialización y cómo pueden armonizarse dichas variables con el beneficio económico de la compañía. En definitiva, se echa en falta un análisis profundo de la comunicación empresarial desde las relaciones públicas, asumiendo que los individuos, como agentes sociales, y el ambiente natural, son fundamentales para el desarrollo de las organizaciones del siglo XXI. ¿Y por qué debería ser pertinente un objetivo tal en torno a la gestión de las relaciones públicas y de su impacto en la sociedad, en la naturaleza y en la cuenta de resultados, más allá de los habituales estudios acerca de la comunicación corporativa? Porque quizás, como argumenta Galbraith (2014), ya nada volverá a ser igual y debemos esbozar una posible salida frente al “fin de lo normal”. Dicho de otro modo: la crisis económica en la que vivimos inmersos demuestra que debemos estructurar nuevas formas de vida y, por tanto, nuevas formas de economía.

Atendiendo a numerosos estudios científicos ya prácticamente incuestionables, nuestras sociedades están produciendo residuos y generando un cambio climático difícil de gestionar. En este sentido, ya en la década de los noventa Brown, Flavin y Postel (1990: 58) señalaban que “los científicos creen que la velocidad del cambio climático superará dentro de poco tiempo la capacidad de adaptación de la naturaleza con respecto al clima terrestre. De hecho, el fenómeno puede compararse a los efectos de una guerra nuclear, en lo que atañe a su capacidad para trastornar una amplia variedad de sistemas humanos y naturales, para dificultar las tareas de gestión económica y para generar otros problemas diversos”. De manera que se puede asegurar con rotundidad que, desde hace algunos años, los humanos vivimos inmersos en una crisis de doble vertiente: ambiental y económica. Como argumenta Daly (2005), nos movemos en una situación de “mundo lleno”.

La coyuntura global más bien se parece a la situación que propone Riechamnn (2014), quien establece los cinco problemas determinantes de hoy: un problema de escala (hemos saturado el espacio ecológico), un problema de diseño (los avances tecnocientíficos funcionan actualmente en contra de la biosfera), un problema de eficiencia (el uso de

energía y materiales es ineficiente), un problema fáustico (no existe un control cauto en el sistema tecnocientífico) y un problema de igualdad social (hoy más que nunca, todas las actividades sociales del capitalismo generan una desigualdad social creciente). Como explica Tanuro (2010: 89-101), la salida a estos problemas no se encuentra dentro del sistema y, probablemente, tampoco en las soluciones planteadas con anterioridad por teóricos críticos. En “el momento de la verdad”, se hacen necesarios planteamientos sociales, fundamentados en la prudencia y en el respeto a los ciclos naturales que corporaciones e individuos deben gestionar (2010: 97). Tal es el caso de Kalundborg, que desarrollamos a continuación, donde toda actividad está encaminada a imitar a la naturaleza.

Atendiendo a esta situación, se requiere una gestión de las relaciones públicas que ha de ser modulada para favorecer los nuevos modos de crecimiento o decrecimiento. Como demuestran las investigaciones que proponemos seguidamente en el marco teórico, el sistema de *corporate* que se ejecuta actualmente podría agudizar la crisis social, cultural y ecológica en la que vivimos inmersos hoy; al menos, se puede argumentar que la gestión de la llamada comunicación corporativa y algunos enfoques sobre la organización de las relaciones públicas en muchas empresas no se desarrolla de una manera amalgamada con sus diferentes públicos y con sus situaciones, como debería ocurrir.

Por el momento, como explica Castillo (2008), la mayoría ciudadana puede tener la percepción de que las empresas se han convertido en entes enemigos, amenazas para la socialidad humana y para la biosfera misma; estas dos últimas nociones son realidades necesarias para poner en marcha el desarrollo de una relación sana y beneficiosa para todos los individuos involucrados. Para solventar esta desafección, empresas e instituciones han de desplegar una nueva gestión de la comunicación. Pero no se trata de crear relatos, sino de procurar proposiciones realizables. Es el momento de que las empresas se adapten a la situación biofísica y contribuyan a cambiar el entorno y generar, por tanto, tanto beneficio económico como relaciones sociales sanas y amables con el entorno.

El análisis que se propone pretende ofrecer un diagnóstico que sirva a las empresas e instituciones a mejorar su reputación global y a pensar en la socialidad y en la preservación de la biosfera, no como una mera táctica de comunicación persuasiva, sino como una acción irrenunciable y gestada en la administración de las relaciones públicas desde una perspectiva

biosocial. Se desarrolla un análisis sobre la gestión comunicativa del entramado industrial de Kalundborg, en Dinamarca; un complejo empresarial e institucional ejemplar en la gestión biosocial de la comunicación. Ante la situación acuciante actual, se hace necesaria una gestión de las relaciones públicas que mire al comportamiento de la naturaleza, una especie de biomímesis. Como explica Riechmann (2014: 10) “la biomímesis enseña así las pautas contrastadas y sostenibles: vivir del sol, cerrar los ciclos materiales, no transportarlos lejos”. En este ámbito, la red empresa-instituciones-comunidad de la ciudad danesa de Kalundborg supone un paradigma para cualquier empresa o entramado empresarial eficiente, exitoso y responsable, no solo con sus ciudadanos, sino también con la biosfera.

## 2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico en el que se sustenta el trabajo viene marcado por las aportaciones de autores fundamentales para la disciplina de las relaciones públicas, una vía académica y de aplicación práctica con trascendencia social: Villafañe (2003, 2009, 2015), Costa (1999), Benavides (2013), Capriotti (2007, 2009), McKie y Munshi (2011) y Castillo (2013, 2008). Según estos autores, la disciplina de las relaciones públicas ya no es simplemente una esfera de reivindicación, sino que se ha situado en el área de la acción posible, de la realidad de empresas e instituciones que han de adaptarse a las nuevas situaciones socioeconómicas. De cualquier modo, no se puede negar que se trata de un marco de investigación y profesional reciente (teniendo en cuenta, sobre todo, la historia de otras disciplinas mucho más arraigadas en la economía o en la administración de empresas).

En España, existe una denominada gestión de la comunicación corporativa incipiente que se remonta a los años 70, con una perspectiva eminentemente periodística. Posiblemente esta vía estaba demasiado alejada de la disciplina de las relaciones públicas, mucho más afín a los estudios acerca de la gestión de la comunicación. Esta línea ha estado últimamente demasiado cerca de los estudios de marketing o ha sido fagocitada por los análisis que venían del mundo del periodismo cercanos a la mencionada comunicación corporativa. Por ello, quizás algunas investigaciones actuales sobre relaciones públicas siguen moviéndose aún en el ámbito del ensayo y error, tan propio de las Ciencias Sociales. Sin embargo, lo que sí está claro es que la gestión de las relaciones públicas no es un mero adorno o una pieza más del engranaje comercial, como plantean McKie y Munshi (2011). En la actualidad, las

relaciones públicas tienen un tratamiento global, desde la dirección de las empresas, mediante los directores de comunicación o *dircom* y otras esferas como la comunicación corporativa. No obstante, lo importante es la marca, entendida como un conjunto de intangibles que podemos enumerar como: gestión de marca, conocimiento del consumidor y del mercado, gestión global de la reputación y diseño de acciones de responsabilidad social. Las grandes empresas ya se han percatado de la importancia del viraje en el ámbito del marketing y de la comunicación. En este sentido, cabe destacar la decisión de la multinacional *Procter & Gamble* de eliminar el departamento de marketing como centro de gestión de comunicaciones (como informaba en julio de 2014 *Advertising Age*). No se trata de menospreciar el ámbito del marketing. Al contrario, se trata de potenciar su labor, incluida en una esfera mucho más amplia y que da sentido a las nuevas relaciones de las empresas con su entorno en la realidad del siglo XXI. Muchas otras grandes empresas, como *Coca-Cola* o *Toyota*, ya han copiado la idea de *Procter & Gamble*, con el objetivo principal de mejorar su reputación y, por tanto, sus relaciones con los públicos y con el entorno.

En el precario entramado económico y social mostrado antes, ¿qué papel juegan las empresas? Como explica Capriotti (2007: 61), “las empresas se instalan en la sociedad no solo como actores económicos, sino también como actores sociales”. Otros autores como Wartick y Cochram (1985), Wood (1991), Carroll (1999) o Waddock (2004) afirman igualmente que las empresas deben cumplir un rol social. No obstante, como explica Gaines-Ross (1997: 54), las empresas que presentan una mejor valoración en el Índice de Reputación Corporativa que publica la revista *Fortune* son las que mejor gestionan su comunicación corporativa y mejor relación tienen con los medios de comunicación y con su entorno. Así que la realidad contemporánea influye en las empresas y en las instituciones, igual que estos organismos sociales determinan la realidad misma. Pero la mayoría de empresas, quizás sin percatarse, se están alejando de la realidad y no han atendido debidamente a su relación con el entorno y con los individuos, en beneficio de la comunidad. En esta línea, Capriotti (2007: 71) demuestra que muy pocas compañías del IBEX35 tienen una buena reputación corporativa; “la visibilidad actual de las empresas en los medios de comunicación contribuye a reforzar la idea existente en la opinión pública de que las compañías son principalmente entidades económicas que no se preocupan demasiado por cuestiones sociales”. O lo que es

peor, sigue Capriotti, “que este rol no quede reflejado en la información que aparece en los medios de comunicación”.

En la misma esfera, Pizzolante (2006: 159) manifiesta que toda empresa “necesita acercarse a su público con una actitud adecuada, un interés sincero por compartir algo que considera bueno y valioso, consciente de quién es la audiencia y cuáles son sus intereses”. Por último, por ser posiblemente el factor más determinante en la actualidad, se sitúa la comunicación en Internet. En esta esfera no se trata únicamente de administrar una buena página web o de gestionar el posicionamiento en los buscadores. Lo relevante es la relación que mantiene la empresa con sus públicos por medio de redes sociales como *Facebook*, *Twitter* o *LinkedIn* (Castillo Esparcia y Smolak Lozano, 2013).

El modo de acercarse a los públicos y de mejorar la relación con el entorno reside en una buena gestión de las relaciones públicas. Autores como Villafañe (2009) o McKie y Munshi (2011) argumentan que la situación actual marca una preocupante y degenerativa relación de las empresas con sus públicos y con su entorno, con la biosfera, podríamos añadir. De ahí que autores como Benavides Delgado (2013) consideren necesaria una nueva mirada comunicativa por parte de las empresas. Porque la solución no se ubica únicamente en la administración de la llamada Responsabilidad Social Corporativa tradicional. A esta *RSC* habría que añadir que las empresas han de forjar una nueva relación con los *stakeholders* y con su entorno, por medio de una gestión de intangibles biosocial. La mayoría de empresas no han atendido suficientemente, de momento, las relaciones con su entorno (Benavides Delgado, 2013: 516). Es necesario reconfigurar las relaciones públicas para que estén más atentas a la ecología y a las políticas de equidad (McKie y Munshi, 2011). Se precisa una perspectiva antropológica para la gestión de las relaciones públicas, una mirada más humana y, por ende, más ecológica, como argumenta L'Etang (2012: 181). Porque tal vez no se percatan dichas organizaciones de que su actitud nos aboca a situaciones de aletargamiento económico, de síncope social generalizado y de colapso natural, como sugieren las investigaciones científicas a las que hemos acudido para construir este marco teórico.

### 3. METODOLOGÍA

El método que sigue la investigación es el estudio de caso en profundidad, fundamentado en una etnografía comunicativa que pretende obtener la mayor información cualitativa sobre el objeto observado: la gestión de las relaciones públicas (sobre todo a nivel local) del entramado industrial de Kalundborg. No obstante, como argumenta De Miguel (2005: 288), “una de las variables más fructíferas dentro de la etnografía, surgida de la combinación de técnicas, es el denominado estudio de casos en profundidad (o *case study*)”. El estudio de caso concreto en el que se sustenta el análisis se fundamenta en la observación directa sistemática o no participante; es decir, aquella centrada en el análisis de casos individualizados cuyo objetivo es obtener datos más o menos empíricos (u objetivables) sobre el fenómeno social objeto de estudio (2005: 280-285). La información que se obtiene de este tipo de análisis es muy útil, ya que proporciona datos sobre el contexto social, ambiental y comunicativo, tal y como explica Yin (1994: 283-290).

Para el desarrollo del estudio del caso Kalundborg se han determinado las siguientes categorías principales de análisis:

- Información sobre la estructura organizacional del complejo industrial de Kalundborg.
- Características sociales del entorno.
- Características ambientales del entorno.
- Modos generales de comunicación interna.
- Modos generales de comunicación externa (con especial atención a la comunicación local).

De igual modo, se han identificado las unidades de observación. Estas unidades son las que siguen:

- Datos comunicativos:
  - Análisis de la web del complejo industrial, *The Kalundborg Centre for Industrial Symbiosis*: registro, estudio y relación de la información: <http://www.symbiosis.dk/>

- Revisión de la literatura científica y divulgativa sobre la novedosa gestión empresarial de Kalundborg.
- Datos extracomunicativos:
  - Entrevistas informales por medio del correo electrónico con Claus Steen Madsen, responsable de Tecnología, Desarrollo y Cultura del municipio de Kalundborg.

A partir de la información obtenida del estudio y análisis pormenorizados de cada una de las unidades de observación, se han desplegado una serie de resultados que se exponen y discuten en el epígrafe siguiente.

## **4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1 Kalundborg, un ejemplo a seguir**

Los resultados del estudio muestran que las economías de mercado respetuosas con la biosfera y con las relaciones sociales son posibles. Para ello, la gestión empresarial y, por tanto, las relaciones públicas, se deben centrar en la biomímesis, en las relaciones constantes entre la administración (esfera pública) y los medios de producción (esfera privada), primando tanto el beneficio económico global (de empresas y del entorno) como motor principal, con decisiones públicas y privadas sobre la inversión a largo plazo, con mercados competitivos. En esta esfera hay que insistir en la posibilidad de hacer más y obtener más beneficios (no solo económicos, sino principalmente sociales y ambientales) con menos recursos; siempre mirando a la naturaleza.

El entramado danés de Kalundborg es un ejemplo de gestión de las relaciones públicas cuyo objetivo primordial es el diseño de una vida sustentable. Kalundborg es una ciudad pequeña del norte de Dinamarca que ha conformado un entramado industrial que mira al modo de actuación de los sistemas naturales. Más concretamente, el modo de proceder de estas empresas danesas es similar al de la cadena alimenticia de un mamífero como el humano. La ciudad completa es considerada como una estructura compuesta por relaciones que consideran la idiosincrasia de cada elemento, sus especificidades y sus metas (siempre

mirando a la socialidad y a la biosfera). Aunque el complejo industrial es dinámico y se renueva constantemente, los actores o *stakeholders* principales son:

- *Asnaes*: una de las centrales eléctricas más grandes de Dinamarca.
- *Statoil*: refinería de petróleo.
- *Novo Nordisk*: planta de productos farmacéuticos.
- *Gyproc*: el mayor fabricante de yeso de Escandinavia.
- El ayuntamiento de Kalundborg, que posibilita la distribución del agua, de la electricidad y de la calefacción para toda la ciudadanía.
- Asociaciones y cooperativas de agricultores.
- La población local.

Todas las empresas dependen de las demás, tanto para la entrada de materiales, como para su tratamiento, como para reciclarlos. Hay plantas eléctricas que venden vapor a refinadoras y a farmacéuticas; la energía calórica que obtienen es utilizada para calentar la ciudad entera en las frías jornadas invernales de Dinamarca. La refinería de *Statoil* produce aguas residuales que son tratadas y reutilizadas como agua de refrigeración de la central eléctrica *Asnaes*. A su vez, *Statoil* y la farmacéutica *Novo Nordisk* compran residuos de la estación energética para su proceso de producción. El exceso de calor de la central se utiliza para calentar los hogares de Kalundborg y alrededores; incluso el calor generado es útil y suficiente para el desarrollo de una piscifactoría del municipio. La empresa energética produce cenizas volantes que son utilizadas para fabricar cemento. Por su parte, *Gyproc* usa esas cenizas volantes de la planta de energía para obtener yeso. Además, el gas que sobra de la refinería de *Statoil* se entrega a la empresa eléctrica y a la empresa yesera; con este proceso se eliminan los residuos perdidos que se generaban antes con la quema del gas. Para mayor beneficio local, los agricultores de la zona utilizan gratuitamente los subproductos de la empresa farmacéutica *Novo Nordisk*, como enzimas, insulina o cal, para fertilizar las tierras.

El centro simbiótico de Kalundborg contribuye así a mejorar la calidad ambiental y las relaciones sociales entre los miembros que actúan en el proceso (casi toda la población). Lo verdaderamente importante desde el punto de vista biofísico es que se ha reducido considerablemente el consumo de combustibles fósiles, minimizando la entropía, desde el

punto de vista termodinámico. Según se comunica en la web principal (<http://www.symbiosis.dk>), el centro de Kalundborg está apostando fuertemente por la eliminación progresiva de las energías fósiles y se han planteado para el año 2020 su sustitución por energías totalmente renovables. Se podría decir que Kalundborg casi alcanzará el ideal productivo (*cradle to cradle*) que permita alejarnos del colapso, como explican Braungart y McDonough (2002), además de beneficiar a la sociedad y a sus relaciones.

De manera que el parque industrial de Kalundborg se ha convertido en un perfecto sistema donde cualquier desperdicio sirve para producir energía. Como expone Estévez (2012) en el portal *Ecointeligencia*: “el punto de partida para la conformación de este parque ecoindustrial consiste en identificar los cambios específicos que suceden en el sistema por efecto de las industrias. Por ejemplo, si la industria maderera compromete las reservas naturales pero su uso es necesario para la sociedad, se debe atender a las talas de bosques y la posterior recuperación de estos para que sus funciones se mantengan relativamente iguales”.

Todo ello no es realizable sin una gestión eficiente de las relaciones públicas; es decir, el *corporate* debe implicar a todos los actores en el proceso de producción y en el proceso de consumo. Y esto es lo verdaderamente novedoso. Así, trabajadores, directivos, políticos y ciudadanos deciden conjuntamente cuáles son las directrices a seguir en cada momento, tanto en la esfera de la producción como en la esfera del consumo. Todo ello genera relaciones sociales positivas entre todos los miembros sociales y se refuerza la idea de un todo social. Digamos que el centro simbiótico de Kalundborg se aleja del ideal individualista que parece que impera en las sociedades occidentales actualmente.

Lo que llama especialmente la atención es que, por medio de una comunicación institucional fluida entre los públicos locales (empresarios, directivos, trabajadores, políticos y ciudadanos), es posible y deseable una vida social rica en relaciones saludables y sustentada en un medio natural más sano que el de otros entramados industriales al uso. Las empresas de Kalundborg, junto a los organismos públicos con los que están en constante comunicación, dan lugar a una ciudad que es considerada un bien de todos y no una propiedad únicamente de unos pocos para explotar hasta su agotamiento.

## 4.2 Gestión biosocial de las relaciones públicas

El centro industrial de Kalundborg propone una alternativa viable frente a los tres rasgos problemáticos de la condición humana (Riechmann, 2011: 36): la instrumentalidad (hacemos cosas para conseguir otras de un modo continuo y creciente), la temporalidad (únicamente existe el pasado y el futuro para la mayoría de individuos) y la egocentricidad (el individualismo como forma de vida). Se trata de una opción a nivel de gestión empresarial, que implica decisiones económicas y políticas, y a nivel de gestión de las relaciones públicas, que pone en contacto a todos los actores y fomenta una vida sustentable.

Según se ha comprobado por medio del estudio de caso, el centro de simbiosis empresarial de Kalundborg presenta una magnífica reputación, tanto para empresas que lo componen, como para los ciudadanos locales. Así lo ha verificado el responsable de Tecnología, Desarrollo y Cultura del municipio de Kalundborg en una entrevista informal. ¿Cuál es el secreto? Como expone Keller (2003: 595-600), el éxito de una buena reputación empresarial se centra en conseguir que los públicos se sientan parte del proyecto; todas las variables (empresa o empresas, trabajadores, ciudadanos, contextos ambientales) se relacionan en igualdad de condiciones. Se podría decir que para que exista una reputación corporativa como la que genera el entramado empresarial de Kalundborg es necesario que los diferentes públicos no se sientan sometidos y que perciban beneficios palpables para su vida cotidiana. El estudio ha revelado que la gestión biomimética de las relaciones públicas del complejo industrial de Kalundborg ha sido capaz de resolver los verdaderos problemas de fondo que preocupan tanto a las empresas como a las personas y que podemos resumir en (Benavides Delgado, 2013: 516):

- Reputación.
- Liderazgo.
- Confianza.
- Transparencia.
- Honestidad y reconocimiento social.
- Retorno eficaz de su comunicación.
- Posicionamiento real que las empresas y organizaciones tienen en los contextos sociales.

La marca Kalundborg se ha situado en el epicentro de la vida cotidiana de las personas que tienen contacto con ella de algún modo. Se puede decir que Kalundborg produce una simbiosis cultural entre sus públicos y con ello promueve la defensa del entorno. Como explican Viñarás, Herranz y Cabezuelo (2013: 191), “las acciones donde la empresa crea, desarrolla, y gestiona la acción cultural, y además esta es ajena al sector, puede enmarcarse dentro de la *RSC*, pues su objetivo es proporcionar y mejorar el entorno”. Ello genera no solo una buena imagen sino también un efecto beneficioso real para la socialidad y, por supuesto, para el ambiente (Kapferer, 2012). No obstante, “el alineamiento derivado que las marcas requieren respecto a sus diferentes *stakeholders* exigen un tratamiento permanente en su gestión, que afecta a la propia noción de marca, trasladando esta al oscuro ámbito de la vida diaria” (Benavides Delgado, 2013: 519).

A partir del análisis efectuado, se puede determinar que las comunicación relaciones públicas del complejo de Kalundborg está determinada por:

- Interactividad: el entramado empresarial mantiene una comunicación permanente con sus públicos locales. Además, desde la web (<http://www.symbiosis.dk>), los públicos externos o globales pueden ponerse en contacto fácilmente con los responsables del proyecto. Lo verdaderamente llamativo es la gestión de la comunicación con los públicos a través de las redes sociales. Las empresas de Kalundborg mantienen constante comunicación externa por medio de las plataformas *social media* más utilizadas: *Facebook*, *Twitter* y, por encima de ellas, *LinkedIn*. En este sentido, existe un grupo de la red social profesional *LinkedIn* sobre el centro de Kalundborg, donde todos los interesados pueden obtener información sobre el desarrollo del proyecto de manera permanente. Este grupo es totalmente dinámico y está gestionado por una persona dedicada casi exclusivamente a dicha tarea, lo que facilita el intercambio de opiniones entre las empresas y sus públicos. No solo se genera una sensación de transparencia, sino que la realidad es plenamente diáfana. Además, el hecho de comunicarse principalmente por medio de la red *LinkedIn* genera la imagen de seriedad, de profesionalidad y de apertura; precisamente los valores principales, entre otros muchos, que caracterizan a dicha plataforma.
- Inclusión: se fomenta la participación de los públicos locales en el proyecto biomimético. Desde las redes sociales profesionales como la mencionada anteriormente, se

anima a los públicos externos a participar y a imitar las acciones llevadas a cabo. Todas las acciones llevadas a cabo por la matriz virtual, que hace de portavoz de las empresas, están encaminadas a incluir a los diferentes públicos (sobre todo trabajadores y públicos locales). Por tanto, la notoriedad y la reputación están aseguradas, atendiendo a la magnífica administración de la Responsabilidad Social Corporativa.

- **Protagonismo:** el entramado industrial adquiere un protagonismo en la vida cotidiana de las personas. Al ser los beneficios para la socialidad y para el medio ambiente tan manifiestos, la imagen de las empresas se sitúa en un lugar preferencial en la mente de los ciudadanos, aspecto fundamental para la reputación empresarial.

- **Largo plazo:** los públicos son conscientes de que los beneficios para las relaciones y para la naturaleza, que parten de la actividad empresarial, deben valorarse a largo plazo. De este modo, se rompe con el *cortoplacismo* propio de la mayoría de empresas de las sociedades occidentales.

- **Corporate total:** la comunicación se gestiona de un modo global y tiene en cuenta a todos los públicos. Esto es, la comunicación no se centra únicamente en el consumo ni está encaminada exclusivamente al aumento del consumo. Por contra, la comunicación fomenta la producción sostenible, promueve el consumo responsable, mejora las relaciones sociales de todos los públicos implicados y, lo que es quizá más importante, da lugar a una vida más amable con la naturaleza, menos destructiva. De nuevo, es necesario destacar el papel fundamental que juegan en esta dinámica las llamadas nuevas tecnologías y, principalmente, las redes sociales. Se hace necesaria una gestión de las relaciones públicas que trascienda el modelo de empresa bajo la Teoría de la Agencia; es decir, es imprescindible que se tenga en cuenta que la empresa es algo más que ganar dinero únicamente.

## 5. CONCLUSIONES

Analizada la situación, y ante la palpable crisis económica, social y ecológica, las sociedades humanas no pueden soslayar las delimitaciones que impone la naturaleza. De ahí que la teoría social deba ser también teoría biosocial. No se trata de volver a una naturaleza primitiva o virgen, sino de actuar dentro de la biosfera y para la biosfera, como habitantes de

paso que somos, tal y como ha demostrado el caso de Kalundborg. De modo que la crisis económica y ecológica es, por tanto, una crisis social, del sistema sociocultural.

Hasta el momento, ciertas actividades comunicativas corporativas aparentemente han contribuido a un deterioro de la socialidad y de la naturaleza, como han demostrado numerosos autores. Pero el *corporate* tradicional no actúa *motu proprio*, como ente que vaga sin dueño, sin guía. Por el contrario, es un tipo de comunicación que está al servicio de instituciones y empresas y que ha de mejorar la notoriedad y la reputación de las marcas, así como mejorar su relación con sus públicos y con el entorno, por medio de dos vías principales: bien mediante una gestión de la denominada comunicación corporativa y demasiado alejada de la perspectiva de las relaciones públicas, sin tener en cuenta el entorno de la propia empresa y de sus públicos; bien por medio de una gestión de las relaciones públicas biosocial, atenta a la realidad de los individuos, de su entorno y a los límites físicos.

El ejemplo danés analizado se sustenta en una gestión global de las relaciones públicas, en la atención permanente a sus públicos y en el respeto de los límites físicos. Y todo ello fundamentado en una inapelable administración de las redes sociales con el fin de mantener una constante comunicación con los *stakeholders* y donde sobresale el manejo de *Linkedin* sobre todas las herramientas utilizadas. Se trata de una gestión de las relaciones públicas basada en la reputación como eje principal, alrededor del cual gravitan las variables de liderazgo, confianza, transparencia, honestidad y reconocimiento social, retorno eficaz de la comunicación y posicionamiento real que las empresas y organizaciones tienen en los contextos sociales.

La gestión de las relaciones públicas, desde una visión biomimética o biosocial, de Kalundborg mitiga las desigualdades sociales e igualmente propone acciones sustentables frente a la destrucción del ecosistema que lleva consigo la economía que se podría llamar tradicional. Hemos podido comprobar que existen alternativas factibles. La solución está en que las empresas intenten reconducir a la sociedad hacia la responsabilidad social, hacia la ética económica biosocial. Como en Kalundborg, la economía humana debe imitar la economía natural de los ecosistemas para completar la sustentabilidad del planeta y dar lugar a la ecología industrial, la ecología urbana, la ecoarquitectura, los agrosistemas, la

química verde y la biotecnología compatible con el ambiente. Se trata, en definitiva, de que nuestros sistemas humanos encajen en los ecosistemas, de que nuestras actividades sociales y culturales configuren una armonía simbiótica con la naturaleza como lo hacen las notas musicales entre sí en una sinfonía.

En este trabajo se ha intentado ofrecer alguna salida funcional en la esfera de las relaciones públicas, atendiendo al ejemplo del caso Kalundborg. Sin embargo, es necesario que las corporaciones que hacen uso de una comunicación institucional al margen de las relaciones sociales y del medio ambiente lleven a cabo acciones concretas para construir las nuevas formas de *corporate* al servicio de un contexto diferente, más amable con la humanidad y con su entorno, ya que esta gestión dará lugar a una buena reputación. El caso paradigmático danés se puede importar a numerosas empresas españolas, teniendo en cuenta nuestra cultura y los condicionantes socioeconómicos. No se trata exclusivamente de desarrollar complejos empresariales idénticos a los de Kalundborg. Se trata, no obstante, de importar su modo de gestión de las relaciones con sus públicos, de valorar la posibilidad de dar protagonismo a redes sociales para una mejor relación social con los públicos y fomentar un consumo ecológico, de desarrollar una gestión total de las relaciones públicas de un modo biosocial. Y todo ello es posible en una empresa industrial de construcción, en una entidad bancaria o en una universidad.

## 6. REFERENCIAS

BENAVIDES DELGADO, J. (2013). "Un nuevo enfoque para la comprensión de la marca y la comunicación de la empresa". *Prospectivas y tendencias para la comunicación en el siglo XXI*. Madrid: CEU, 515-543.

BRAUNGART, M. AND MCDONOUGH, W. (2002). *Cradle to Cradle*. New York: North Point Press.

BROWN, L. R.; FLAVIN, C. and POSTEL, S. (1990). "Un mundo en peligro". *Papeles para la paz*, 37, 43-81.

CANNIFORD, R. AND SHANKAR, A. (2013). "Purifying practices: how consumers assemble romantic experiences of nature". *Journal of Consumer Research*, 39(5), 1051-1069.

CAPRIOTTI, P. (2007). "La Responsabilidad Social Corporativa de las empresas españolas en los medios de comunicación". *Zer*, 23, 61-74. Recuperado el 6 de octubre de 2015, de <http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer23-03-capriotti.pdf>

CAPRIOTTI, P. (2009). *Branding corporativo*. Santiago de Chile: Libros de la Empresa.

CARROLL, A. B. (1999). "Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construct". *Business and Society*, 38(3), 268-295.

CASTILLO ESPARCIA, A. (2008). "La comunicación empresarial en Internet", *Icono 14*, 6(2), 1-18. Recuperado el 23 de septiembre de 2015, de <http://www.icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/348>.

CASTILLO ESPARCIA, A. y SMOLAK LOZANO, E. (2013). "Redes sociales y organizaciones. Modelos de evaluación". *Historia y Comunicación Social*, 18, 473-487. Recuperado el 27 de septiembre de 2015, de <http://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/44343>.

COSTA, J. (2014). *El DirCom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Joan Costa Institute.

DALY, H. E. (2005). "Economics In A Full World". *Scientific American*, 293, 100-107. Recuperado el 18 de agosto de 2015, de [http://steadystate.org/wp-content/uploads/Daly\\_SciAmerican\\_FullWorldEconomics\(1\).pdf](http://steadystate.org/wp-content/uploads/Daly_SciAmerican_FullWorldEconomics(1).pdf)

DE MIGUEL, R. (2005). "La observación sistemática y participante como herramienta de análisis de los fenómenos comunicativos". *Investigar en comunicación*. Madrid: McGraw-Hill, 277-294.

ESTÉVEZ, R. (2012). "Kalundborg, ejemplo de industria ecointeligente". *Ecointeligencia*. Recuperado el 10 de noviembre de 2015, de <http://www.ecointeligencia.com/2012/04/kalundborg-ecologia-industrial-ecointeligente/>

GAINES-ROSS, L. (1997). "Leveraging corporate equity". *Corporate Reputation Review*, 1, 51-56.

GALBRAITH, J. K. (2014). *The End of Normal: The Great Crisis and the Future of Growth*. New York: Simon & Schuster.

HELLÍN ORTUÑO, P. (2007). "Publicidad verde". *Cultura verde. Ecología, cultura y comunicación*. Sevilla: Junta de Andalucía, 209-227.

KAPFERER, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Philadelphia: Kogan Page.

KELLER, K. L. (2003). "Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge". *Journal of Consumer Research*, 29(4), 595-600. Recuperado el 4 de Julio de 2015, de <http://www.jstor.org/stable/10.1086/346254>

L'ÉTANG, J. (2012). "Public Relations, Culture and Anthropology. Towards an Ethnographic Research Agenda". *Journal of Public Relations Research*, 24(2), 165-183. Recuperado el 30 de junio de 2015, de <http://dx.doi.org/10.1080/1062726X.2012.626134>

MCKIE, D. y MUNSHI, D. (2011). *Reconfigurar las relaciones públicas. Ecología, equidad y empresa*. Barcelona: UOC.

PIZZOLANTE, I. (2006). *El poder de la comunicación estratégica*. Medellín: CEC.

RIECHMANN, J. (2011). *¿Cómo vivir? Acerca de la vida buena*. Madrid: Catarata.

RIECHMANN, J. (2014): *Un buen encaje en los ecosistemas*. Madrid: Catarata.

TANURO, D. (2010). "Energy and Ecology: The Moment of Truth". *Capitalism Nature*, 21(4), 89-101. Recuperado el 7 de junio de 2015, de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10455752.2010.524451>

VILLAFANE, J. (2004). *La buena reputación*. Madrid: Pirámide.

VILLAFANE, J. (2009). "Reputación corporativa y RSC. Bases empíricas para un análisis". *Telos*, 79, 1-7. Recuperado el 29 de octubre de 2015, de <https://telos.fundaciontelefonica.com/telos/cuadernoimprimible.asp?idarticulo=3&rev=79.htm>

VILLAFANE, J. (2015). *Informe anual 2015. La comunicación empresarial y la gestión de intangibles en España y Latinoamérica*. Barcelona: Gedisa.

VIÑARÁS, M.; HERRANZ, J.M. y CABEZUELO, F. (2013). La gestión cultural y del ocio como estrategia de relación con los públicos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 3(6), 177-196. Recuperado el 16 de diciembre de 2015, de <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/198>.

YIN, R. K. (1994). "Discovering the future of the case study method in evaluation research". *Evaluation Practice*, 15(3), 283-290. Recuperado el 11 de junio de 2015, de <http://aje.sagepub.com/content/15/3/283.extract>

WADDOCK, S. (2004). "Parallel Universes: Companies, Academics and the Progress of Corporate Citizenship". *Business and Society Review*, 109, 5-24. Recuperado el 21 de Julio de 2015, de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.0045-3609.2004.00002.x/abstract>

WARTICK, S. Y COCHRAN, P. (1985). "The evolution of the corporate social performance model". *Academy of Management Review*, 10, 758-769.

WOOD, D. (1991). "Corporate social performance revisited". *Academy of Management Review*, 16, 691-718.

#### Forma de citar este artículo:

GARCÍA-LÓPEZ, J. (2016). Gestión biosocial de las relaciones públicas. El caso Kalundborg. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. VI, Nº 12, 191-208. Recuperado el \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, de <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-12-2016-11-191-208>.