

Estudio longitudinal de la dirección estratégica de comunicación de la Casa de SM el Rey (2011 -2021): Del consenso a la transparencia

Longitudinal study of the strategic direction of communication of the House of HM the King (2011 -2021): From consensus to transparency

M. Dolores Fernández-García¹ | [ORCID ID](#)
lolagarcia@uma.es
Universidad de Málaga, España

Recepción: 10/04/2023 Revisión: 12/06/2023 Aceptación: 28/06/2023 Publicación: 30/06/2023
<https://doi.org/10.5783/10.5783/revrrpp.v13i25.800>

Resumen

El papel de las relaciones públicas en la gestión de la comunicación es innegable ya que permite una correcta relación con los públicos de una organización. Así, esta gestión debe ser estratégica como ha sido señalado por numerosos investigadores en la disciplina. Y en el ámbito institucional todavía es más complejo por la relevancia social de las instituciones. Este estudio explora la evolución las estrategias comunicativas y las herramientas adoptadas por la Casa de SM el Rey del año 2011 a 2021 con el objetivo de comprobar si ha existido o no una evolución en el uso de estrategias y herramientas de comunicación y relaciones públicas. Se analizan dos etapas. La primera, en la que la Jefatura del Estado corresponde a D. Juan Carlos I (2011- 2014) y la segunda etapa, que corresponde a D. Felipe VI (2014-2021). Se ha realizado un análisis de contenido de noticias relacionadas con la Casa de SM el Rey en los principales diarios nacionales por difusión y de los actos oficiales y los comunicados de prensa difundidos a través de la web oficial de Casa Real. Además, se han realizado entrevistas en profundidad con expertos en la materia, así como a su anterior responsable de comunicación, D. Javier Ayuso. Los resultados de la investigación apuntan a un doble cambio estratégico en la gestión de la comunicación: a) De carácter estratégico. La comunicación es más proactiva y trata de mostrar una imagen de transparencia y gestión correcta de lo público. La Institución ha pasado de tener como mensajes comunicativos “la concordia, reconciliación, convivencia y consenso” a los de “honestidad, transparencia económica, cercanía y modernización”. b) De carácter formal. Se trata de establecer una comunicación bidireccional con sus públicos, modernizando sus herramientas de comunicación, sin embargo, se percibe aún un control unidireccional del mensaje en las plataformas digitales lo que no facilita en mayor medida, esa cercanía con las nuevas generaciones.

¹ M. Dolores Fernández-García es profesora asociada en el departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad de Málaga. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1761-7432>.

Palabras claves: Casa Real, relaciones públicas, comunicación de crisis, comunicación institucional

Abstract

This article collects the evolution of the communication strategies and the techniques adopted in these ten years, in two stages, coinciding with the exercise of the two heads of state and the transition between both reigns from the communication point of view. The House of HM the King has been modifying its communication strategy throughout these ten years, directly influenced by the numerous controversies associated with some members of the Royal Family. Parallel to this crisis communication, the changes that have occurred in the society, due to the coexistence with 2.0 technologies have meant that the Institution has also had to incorporate 2.0 communication techniques. It is important to highlight how the Institution's communication has evolved in these ten years (2011-2021). Barrera and Zugasti (2001, p. 101) explain how a kind of complicity relationship existed between the monarchy and the Spanish press where the values of "harmony, reconciliation, coexistence and consensus" stood out. De Pablos and Ardevol Abreu (2009, p. 237) talk about what they call the end of the "critical silence" where the press begins to speak more directly about the issues that affected the Institution. The strategic communication of the Royal House is more proactive now and tries to show an image of transparency and correct management of the public. Concepts such as "honesty, economic transparency, closeness and modernization" are key in this new stage. The role of public relations in communication management is undeniable since it allows a correct relationship with the public of an organization. Thus, this management must be strategic, as has been pointed out by numerous researchers in the discipline. And in the institutional field it is even more complex due to the social relevance of the institutions. This research has set out to the content analysis of news related to the House of HM the King in the main national reference print and digital newspapers by diffusion and official events and press-release published on the Royal House website during this period. To complete this approximation, we start from the in-depth interview with the Director of Communication of the House of HM the King, Javier Ayuso, Head of the Communication Department of the House of HM the King in this moment (2013). This qualitative analysis was completed with six semi-structured in-depth interviews with experts linked to the analysis of the communication of the Royal House. The results of the investigation point to a double strategic change in the management of communication in the House of HM the King: a) From the strategic point of view. The Royal House becomes more proactive in its communication strategy, showing greater transparency in its management towards Spanish citizens. b) From the point of view of communication techniques. Communication tools have been modernized and adapted to their audiences using the official website as the backbone of institutional communication, as well as some digital platforms, but a unidirectional control of the message is still perceived on social networks, which does not allow, to a greater extent, that closeness with the new generations.

Keywords: Royal family, public relations, communication in crisis, institutional communication

Sumario

1. Introducción y marco teórico. 2. Metodología. 3. Resultados. 4. Discusión y conclusiones. 5. Referencias.

Summary

1. Introduction and theoretical framework. 2. Methodology. 3. Results. 4. Discussion and conclusions. 5. References.

1. INTRODUCCIÓN Y MARCO TEÓRICO

En nuestro país, la Jefatura de Estado se corresponde con la monarquía parlamentaria lo que hace que exista una cierta dificultad en profundizar en los aspectos comunicativos de la Institución pública. Esta situación, junto a la dificultad de acceso al emisor, hace que existan pocos estudios relacionados con las estrategias de comunicación que utiliza la institución pública. Barrera y Zugasti (2001) explican cómo existía una especie de relación de complicidad entre la monarquía y la prensa española donde resaltaban los valores de “concordia, reconciliación, convivencia y consenso” (p.101). Así, Zugasti (2007, p.16) indicaba como durante la transición española (1975-1978) “existía una especie de complicidad entre la Monarquía y la prensa española que hacía que no se tocaran ciertos temas”. Sin embargo, poco a poco percibimos un cambio, lo que autores De Pablos y Ardevol Abreu (2009, p.237) denominan “el fin del silencio crítico” donde la prensa comienza a hablar de manera más directa de los asuntos que afectaban a la Institución.

La transición entre la Jefatura de Estado a cargo de D. Juan Carlos I y D. Felipe VI y los diferentes estilos de reinado, hace preguntarnos cómo ha evolucionado la comunicación de la Institución y el uso de las herramientas comunicativas para tratar de conseguir la aceptación y entendimiento con sus públicos. Este artículo de investigación pretende ofrecer un diagnóstico de la evolución de las estrategias y herramientas en la comunicación institucional de la Casa de SM el Rey durante los años 2011 a 2021 que permita aportar mayor conocimiento sobre las estrategias comunicativas de la Institución.

En el proceso de construcción de la comunicación en las organizaciones, las relaciones públicas son la disciplina que establece los mecanismos a través de los cuales se establecen relaciones mutuamente satisfactorias entre organización y públicos (Castillo-Esparcia, Moreno & Capriotti, 2020; Almansa-Martínez & Fernández-Souto, 2020). Desde sus inicios las relaciones públicas han venido configurando todo un conjunto de acciones estratégicas y de herramientas de comunicación para una adecuada gestión de las organizaciones (Castillo-Esparcia, 2004; Almansa-Martínez & Castillo-Esparcia, 2014). Y ese papel ha enfatizado que la comunicación debe tener un valor estratégico y participar en los procesos de decisión organizativos. Sobre las relaciones entre medios de comunicación y la monarquía se han ido desarrollando una serie de elementos que incidían en ese factor relacional.

En este aspecto, Barredo (2013) da un paso más y sugiere un tratamiento mediático relacionado con la censura o “tabú informativo” (pp. 122-124). Otros autores como De Pablos y Ardevol Abreu (2009, p.237) hablan de que denominan el fin del “silencio crítico” donde la prensa comienza a hablar de manera más directa de los asuntos que afectaban a la Institución.

En cuanto a la gestión financiera de la Casa de SM el Rey, Carmona (2009) analiza el gasto que supone para las arcas del Estado la Casa Real y la dificultad de saber exactamente los gastos destinados a la misma debido a la diversidad de partidas y Ministerios implicados, proponiendo una sola sección del presupuesto para aumentar la transparencia (pp.85-87).

Ramos (2004) alertaba de la repetida utilización de la imagen del Rey y otros miembros de la Familia Real junto a marcas comerciales de ocio, deportivas o de lujo donde indicaba la necesidad de reflexionar sobre la necesidad de regular tanto la relación de la Familia Real con estas marcas mediante una norma de rango adecuado determinados aspectos que afectan a la imagen del Rey y la Familia Real, así como su relación con marcas, patrocinadores y otras instituciones comerciales y señalaba que frente a otras monarquías europeas los medios de comunicación en su conjunto mantenían una postura de “exquisita discreción frente a la vida privada del Rey” (Ramos, 2004, pp.9-38).

En este sentido, García-Mercadal (2006, pp.39-48) hacía una reflexión sobre los cambios acontecidos en los 25 últimos años que coinciden con la etapa de la democracia, con relación al cambio de percepción pública del monarca. Y en ese rol de la comunicación la estructura más usual es la generación de un gabinete de comunicación como órgano de gestión de los procesos y los mecanismos comunicativos (Castillo-Esparcia & Almansa-Martínez, 2004). Además, en la posible gestión de una situación de crisis es inmanente el papel del gabinete puesto que sirve de canal de transmisión de las informaciones de la organización (Almansa-Martínez, 2009).

Esta situación que cada vez era más visible unida a la influencia de los *stakeholders* y líderes de opinión sobre la imagen de la figura del Rey y el levantamiento del “tabú informativo” (Barredo, 2012, p.5) que contribuyeron de alguna manera al cambio de percepción pública de la Monarquía en España.

Asimismo, uno de los vectores que más se han desarrollado es la comunicación digital puesto que permiten una relación más directa con los públicos, una segmentación muy pertinente y la capacidad de llegar a múltiples escenarios de una manera directa (Castillo Esparcia & Almansa Martínez, 2005; González, Almansa-Martínez & Castillo-Esparcia, 2020).

Desde el punto de vista de las herramientas de comunicación, en 2012, la institución incorpora las nuevas tecnologías como elemento vertebrador 2.0 de la comunicación con sus públicos (García-Fernández, 2014). Así, la Institución, además de la página web, incluye redes sociales como Twitter, YouTube se incluye un programa de televisión sobre la actividad oficial de la Casa Real, lo que hace pensar que la Institución evoluciona hacia una comunicación bidireccional con los ciudadanos.

Sin embargo, como indica Sánchez Gilberte (2020), los canales de Twitter y YouTube mantienen una comunicación unidireccional, donde no se responden los *tweets* y se tiene bloqueado el apartado de comentarios en YouTube para evitar comentarios de los usuarios (pp.32-33). Durante la pandemia por COVID -19, la Institución ha tenido que incluir nuevas herramientas como las videoconferencias, en sustitución de muchos actos oficiales públicos, publicando a través de la web oficial, el número de llamadas a otros jefes de Estado “donde la monarquía se comunica a través de gestos y símbolos” (García & Curiel, 2021, p.95).

A raíz de estas investigaciones previas, nos parece relevante seguir profundizando en cómo han evolucionado las estrategias y herramientas en la comunicación institucional de la Casa de SM el Rey en estos diez años.

2. METODOLOGÍA

Los objetivos de esta investigación son dos: a) conocer si ha existido una evolución en la dirección estratégica en comunicación utilizada por la Casa de SM el entre los años 2011 y 2021 y analizar las herramientas de comunicación utilizadas por la Casa de SM el Rey; y b) si ambas han estado relacionadas con sus objetivos comunicacionales. Se ha seleccionado el 2011 como año de partida de este análisis porque fue cuando saltó el escándalo del Caso Noos y cuando percibimos las primeras estrategias comunicativas, y 2021 como fecha de estabilización de la comunicación de la Institución tras la pandemia. En estos diez años, diferenciamos a su vez dos etapas; la primera etapa coincidiendo con la figura de D. Juan Carlos I como jefe de Estado (desde 2011 hasta el 18 junio 2014) y la segunda etapa, en la que la Jefatura del Estado está a cargo de D. Felipe VI (desde 19 junio 2014 hasta el 2021).

Para este estudio se han utilizado una metodología mixta, con un enfoque cualitativo y cuantitativo del objeto de estudio. En la actualidad, hay pocos estudios realizados desde el punto de vista del emisor sobre la Institución, debido a la dificultad de acceso directo a la fuente primaria, pero hemos tratado de combinar técnicas cuantitativas y cualitativas para tener una mayor aproximación al objeto de estudio.

Entre las técnicas cualitativas utilizadas en ciencias sociales y por ende en comunicación, destaca las técnicas que se centran en el individuo o en grupos focalizados, como la entrevista abierta en profundidad (Neuendorf, 2002, citado en Igartua,2004). En la entrevista semi-estructurada “el trabajo investigativo puede ser organizado a partir de ejes temáticos de reflexión y/o a partir de preguntas orientadoras. Se genera de esta manera un proceso interactivo, circular e incremental” (Gianturco, 2005, citado en De Toscano, 2009, p- 50). Asimismo, desde el punto de vista cuantitativo, una de las técnicas más usada en comunicación es el análisis de contenido, entre otros (Igartua & Humanes 2004; Berger, 1998; Wimmer & Dominik, 1996).

Se ha llevado a cabo un análisis de contenido de noticias relacionadas con la Casa de SM el Rey en los principales diarios de referencia nacionales y los principales diarios digitales por difusión según Comscore, estos son: El País, El Mundo, RTVE, Público, 20 minutos, La Vanguardia y Periódico Digital y de actos públicos oficiales entre los años 2011 y 2021. Para la recogida se ha confeccionado una ficha de análisis, con las variables, “hecho/situación”, “consecuencia”, “estrategia de comunicación”, “instrumento/técnica de comunicación utilizado”. El procesamiento de los datos se llevó a cabo en dos periodos: de enero a mayo del 2014 el primer periodo y de noviembre del 2022 a febrero del 2023, el segundo. Para analizar la respuesta comunicativa de la Casa Real, se han analizado 65 comunicados de prensa y notas de prensa publicadas por la Institución a través de su página web oficial www.casareal.es. En total se han procesado 2.323 fichas de análisis.

Para completar la aproximación cuantitativa del estudio, partimos de una entrevista en profundidad con el ex responsable del departamento de Comunicación de la Casa de SM el Rey, D. Javier Ayuso Canals, realizada el 4 de octubre de 2013 cuando aún ejercía el cargo. La entrevista semi estructurada, realizada por vía telefónica y con una duración aproximada de una hora, giraba en torno a las estrategias y herramientas de comunicación de la Casa de SM el Rey en el periodo 2011 al 2014. Esta entrevista, permitió comprender con mayor

profundidad las líneas generales de la comunicación de la Casa de SM el Rey. Dada la dificultad de acceso a la fuente consideramos de gran relevancia estas aportaciones.

Además, el análisis cualitativo se completó con seis entrevistas en profundidad, también semiestructuradas, a expertos que pertenecen al ámbito profesional y académico relacionados con la comunicación, el protocolo y la organización de actos Institucionales. Estas entrevistas buscaban conocer la visión de estos expertos sobre la evolución de las estrategias y herramientas usadas por la Casa Real, se realizaron de manera presencial entre agosto y octubre de 2013. Los entrevistados fueron:

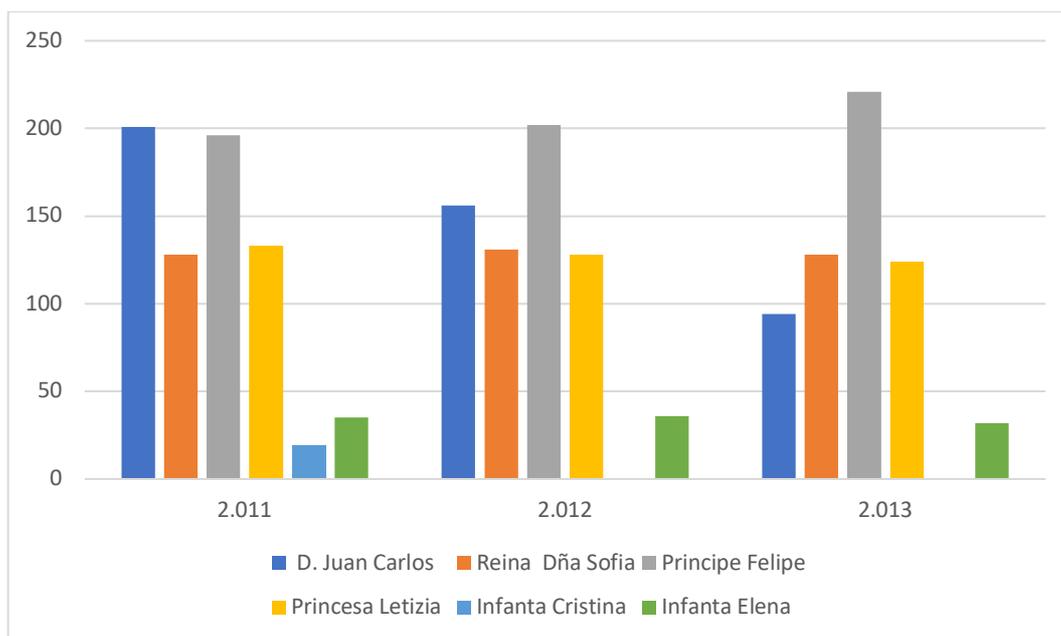
- D. Mauricio Domínguez-Adame, ex jefe de Protocolo del Ayuntamiento de Sevilla.
- D. José Fernández Maldonado, ex director de la Escuela Militar de Protocolo.
- Dr. Salvador Hernández, director de la Escuela Superior de Protocolo de la Universidad Católica San Antonio de Murcia.
- D. Rafael Illa, ex jefe de Protocolo del Ayuntamiento de Málaga.
- D. Carlos Mohíno, ex técnico superior en Sistemas de Seguridad en Casa de SM el Rey. Guardia Real.
- Dra. Teresa Otero, profesora de protocolo en la Universidad de Sevilla.

3. RESULTADOS

Desde el año 2011, la Casa de SM el Rey ha optado por una relación proactiva y planificada con sus públicos, fruto de la dirección estratégica de relaciones públicas que ha continuado hasta la actualidad. La utilización y gestión de mensajes estratégicos en los que se refuerzan los conceptos honestidad, transparencia y cercanía, la utilización de herramientas de relaciones públicas, la implantación de herramientas 2.0 y la organización de actos para avalar estos mensajes y conseguir el entendimiento con sus públicos, stakeholders y líderes de opinión han sido los elementos vehiculares de toda esta estrategia comunicacional.

Entre los años 2011 y 2014, la estrategia de comunicación se basa en minimizar el impacto del Caso *Noos* y posteriormente el caso *Corina*, a través de la reducción de las apariciones públicas de los miembros de la familia real implicados en ese escándalo. El 12 de octubre de 2011 es el último acto oficial en el que coincide toda la Familia Real. La actividad oficial de D. Juan Carlos se va reduciendo desde el año 2012 hasta su abdicación el 2 junio de 2014 y su desvinculación definitiva con la agenda oficial asignada por Casa Real en mayo de 2019 y su posterior decisión en el año 2020 de trasladar su residencia fuera de España. Lo mismo ocurre con otros miembros de la Familia Real como las Infantas Cristina y Elena. Estos datos parecen indicar que la sucesión de la Corona se produjo con el objetivo de fortalecer la imagen, credibilidad y permanencia de la Institución.

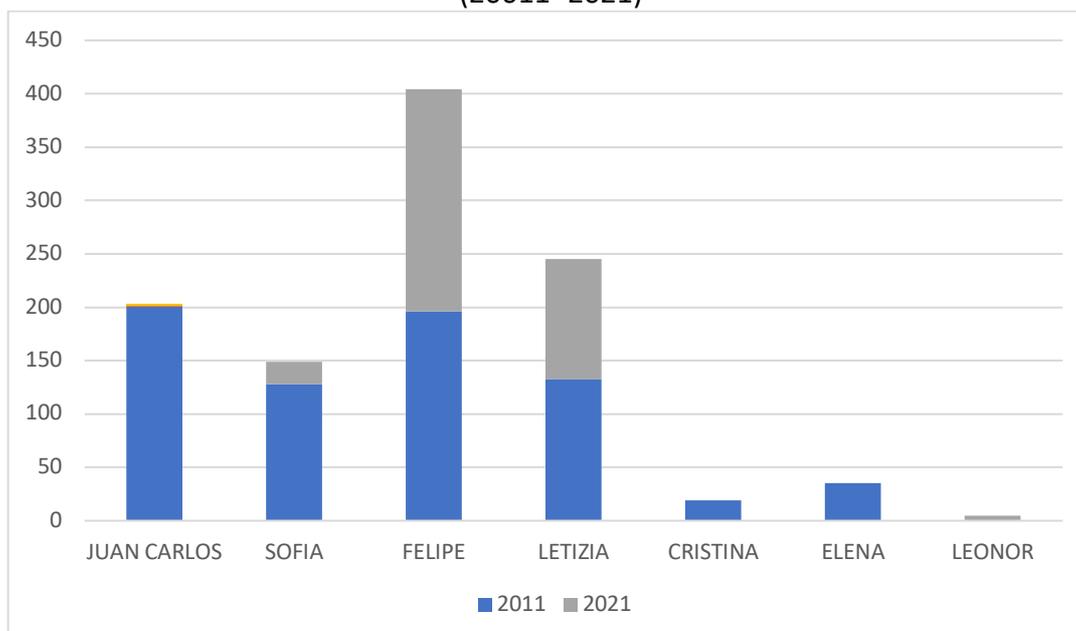
Figura 1. Estudio longitudinal actos oficiales Casa SM el Rey (2011-2013)



Fuente: Elaboración propia.

La participación de D. Juan Carlos en una cacería de elefantes en Namibia, tuvo un gran impacto negativo en la opinión pública debido a la situación de crisis económica del país y de la considerable sensibilización ante la protección de especies protegidas en España. “Perdón, me equivoqué, no volverá a ocurrir” supone un antes y un después en la relación con los medios de comunicación.

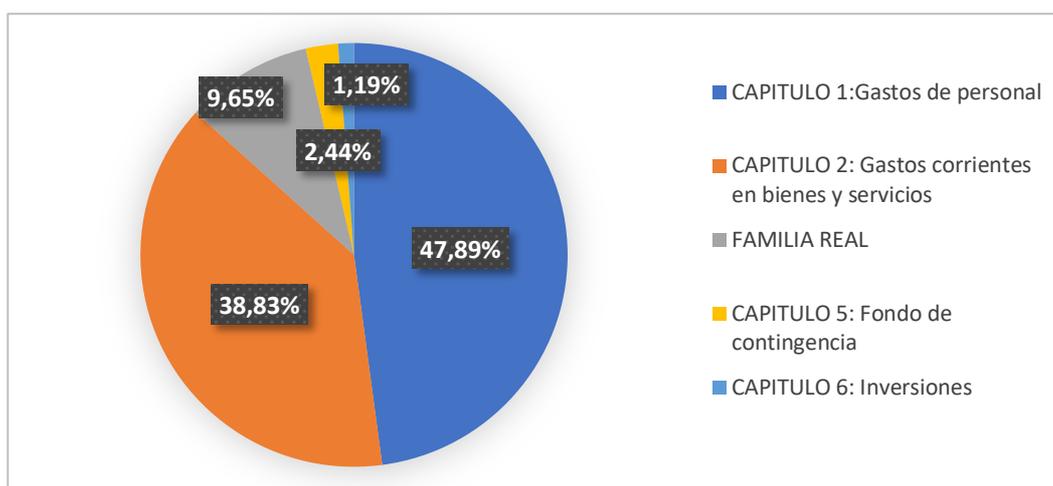
Figura 2. Estudio longitudinal volumen de actos oficiales miembros Familia Real (2011 -2021)



Fuente: Elaboración propia

Entre los años 2014 y 2021, los términos “transparencia”, “rigor” e “innovación” introducidos poco a poco a través de la web en septiembre 2012 se van consolidando. El 24 de diciembre de 2011 en el tradicional discurso de Navidad, SM el Rey afirma que “*la justicia es igual para todos*”. El 28 de diciembre y coincidiendo con la imputación de Urdangarín, la Casa de SM el Rey, hace públicas de manera parcial sus cuentas. Es la primera vez en 32 años que se hacen públicos estos datos.

Figura 3. Distribución partidas del presupuesto Casa de SM el Rey 2011



Fuente: Casa Real www.casareal.es.

Tabla 1. Estrategias de comunicación Casa SM el Rey (2011)

| Situación (2011) | Estrategia de comunicación |
|--|--|
| Informaciones sobre la reducción de la agenda de las Infantas a raíz del Caso Noos (7 y 8/12/2011) | Comunicado Casa SM el Rey sobre la composición de la Familia Real, RD 2917/1981 de 27 nov (08/12/2011) |
| | Comunicado Urdangarín lamentando los perjuicios a la Casa de SM el Rey y desligándolos de sus "acciones privadas" (10/10/2011) |
| | Alusión en el discurso de Navidad de SM el Rey "la justicia es igual para todos" (24/12/2011) |
| Imputación Urdangarín Caso Noos (28/12/2011) | La Casa de SM el Rey hace públicas parcialmente sus cuentas por primera vez (28/12/2011) Reunión de trabajo con periodistas. Entrega de documentación |
| La Familia Real suspende en las encuestas del CIS (4,8) | Publicación de las cuentas anuales en la web oficial de la Casa Real |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Estrategias de comunicación Casa SM el Rey (2012)

| Situación (2012) | Estrategia de comunicación |
|--|---|
| El Rey Juan Carlos viaja a Namibia invitado a una cacería de elefantes y transcende porque se fractura la cadera (14/04/2012) | Perdón público histórico "Lo siento, me equivoqué, no volverá a ocurrir" (18/04/2012) |
| Froilán se dispara en un pie con una escopeta La WWF España solicita a D. Juan Carlos que deje la presidencia de honor porque afecta negativamente a la reputación de la WWF (16/04/2012) | El CIS no saca la pregunta relacionada con la Familia Real argumentando que es una "pregunta variable" |
| Crisis de imagen pública de la Familia Real | La infanta Cristina es eliminada de la agenda oficial durante el 2012 |
| | Lanzamiento nueva web oficial Casa Real (10/10/2012) |
| | Nuevo concepto comunicativo "Familia Real" (12/10/2012) |
| | Lanzamiento canal Youtube (20/12/2012) |
| | Mensaje de Navidad. Estilo informal (24/12/2012) |
| | Publicación presupuestos por partidas Casa SM el Rey (12/2012) |
| | Carta sobre restricción a algunos medios por prácticas no lícitas y solicitud de criterios rigurosos (21/12/2012) |

Fuente: Elaboración propia

En octubre 2013, el departamento de comunicación de la Casa de SM el Rey se vuelve más proactivo para poder defenderse de informaciones no contrastadas con la fuente siendo admitido a trámite por la Comisión de Arbitraje de Periodismo. En 2014, la Casa de SM el Rey, da un paso más en su estratégica de transparencia informando de los sueldos asignados a algunos miembros de la Familia. Y en 2015, se anuncia además que se congela el presupuesto de la Casa Real, que ya había sido reducido en 2013.

Entra en vigor el 1 de enero de 2015 la normativa sobre regalos a favor de la Familia Real por el que se publicaran en la web anualmente la lista de dichos regalos. En este año también se publica el sueldo que perciben y el desglose del gasto del personal. Además, se anuncia que se congela el presupuesto de la Casa Real, que ya había sido reducido en 2013. El 15 marzo de 2020, el rey Felipe VI renuncia la herencia de D. Juan Carlos a través de un comunicado oficial de la Casa de SM el Rey y decide retirarle la asignación fijada en los presupuestos de la Casa de SM el Rey explicándolo de manera detallada en un comunicado. En marzo de 2020 hace públicos todos sus movimientos legales a través de la web oficial lo que hacen percibir este nuevo mandato el más transparente de la historia.

Tabla 3. Estrategias de comunicación Casa SM el Rey (2013 y 2014)

| Situación (2013 -2014) | Estrategia de comunicación |
|--|--|
| Crisis en la imagen pública de la Familia Real | Rueda de prensa televisada sobre la salud de D. Juan Carlos (19/09/2013) |
| | Mayor desglose en el ejercicio 2013: "presupuesto" "Agenda Familia Real", "Ejecución de presupuesto" e "Informe del Interventor" |
| | Información de los sueldos asignados a los miembros de la Familia Real |
| | Nueva sección infantil en la web oficial (12/10/2013) |
| | Lanzamiento Twitter con la imagen del Príncipe y las hijas (24/05/2014) |
| | Abdicación Rey Juan Carlos I (02/06/2014) |
| | Proclamación Rey Felipe VI (19/06/2014) |

Fuente: Elaboración propia

Con relación a las herramientas de comunicación, la Casa Real por primera vez en la Historia, utiliza un canal oficial en la plataforma YouTube, como instrumento comunicacional para acercarse a sus públicos. El lanzamiento coincide con los 100 días de funcionamiento de la nueva web de la Casa Real. Por primera vez, se permite ver en línea el mensaje institucional de Navidad de SM el Rey. Esto muestra la planificación estratégica en la utilización de estas nuevas herramientas digitales. En septiembre de 2013 se ofrece a través de TVE la primera rueda de prensa televisada. La Casa de SM el Rey elige la red social Twitter para entrar en contacto con sus públicos digitales. En los años 2020 y 2021, la pandemia mundial hace que la estrategia de comunicación se adapte a las nuevas herramientas digitales, esto es, videoconferencias en sustitución de recepciones oficiales y reuniones virtuales. En la página web oficial se incluye una memoria de actividades desarrolladas durante el 2020, que incluyen 360 actividades dentro y fuera de España, 224 audiencias y las actividades desarrolladas por medios telemáticos debido al confinamiento, esto es 90 videoconferencias y más de 160 conversaciones telefónicas.

Tabla 4. Estrategias de comunicación Casa SM el Rey (2015- 2017)

| Situación (2015 -2017) | Estrategia de comunicación |
|--|---|
| Mandato D. Felipe VI como Jefe de Estado | Se congela el presupuesto de la Casa Real |
| | Se modifica la estructura organizativa de la Casa de SM el Rey |
| | RD 772/2015 de 28 de agosto que modifica el RD 434/2988 de 6 mayo |
| Revelación papeles Panamá (Corina) 2016 | silencio |
| Sentencia Caso Noos (2017) | silencio |
| | Ausencia de D. Juan Carlos en la celebración del 40 aniversario de las primeras elecciones democráticas |

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de que el departamento de comunicación de la Casa de SM el Rey afirmó en 2014 que no tenía redactado un plan de crisis comunicacional como tal, según apunta en entrevista en profundidad con Javier Ayuso (2014), responsable del departamento de comunicación de la Casa de SM el Rey, sí reconoció que fueron tomando decisiones estratégicas ante los escándalos generados por algunos miembros de la Familia Real y la reacción de rechazo por parte de la ciudadanía a la Corona:

No tenemos estrategias de comunicación definidas ante una crisis, lo que hacemos es que cuando surge un problema nos reunimos y debatimos que es mejor, normalmente optamos por contar la realidad y basarnos en los hechos para demostrar la credibilidad del mensaje. (Ayuso, J., comunicación personal, 4 julio 2014).

Tabla 5. Estrategias de comunicación Casa SM el Rey (2018-2021)

| Situación (2018 -2021) | Estrategia de comunicación |
|--|---|
| Mandato D. Felipe VI como Jefe de Estado | Último viaje oficial de D. Juan Carlos y Dña. Sofia (10/03/2018) |
| | Primer discurso Infanta Leonor (18/10/2019) |
| Continua la polémica en torno a D. Juan Carlos I | El Rey emérito anuncia su voluntad de dejar la agenda oficial asignada por Casa Real (05/2019) |
| | Comunicado oficial Casa de SM el Rey donde indica que el Rey emérito decide trasladarse fuera de España |
| | Renuncia a la herencia de D. Juan Carlos por parte de D. Felipe (15/03/2020) |
| Pandemia mundial por Covid- 19 (2020-2021) | Adaptación a nuevas herramientas digitales (reuniones virtuales) |
| | Memoria de actividades donde se incluyen por primera vez videoconferencias y llamadas telefónicas |

Fuente: Elaboración propia.

El 80% de los expertos entrevistados consideran que si hay un cambio en las estrategias de comunicación perceptible desde el año 2011. El 90% de los expertos apuntan que la Casa de SM el Rey está centrada en proyectar una imagen de transparencia y cercanía; aunque la percepción se hace en diferentes grados. El 30% considera que en general estos cambios son “tímidos” 60% destaca que sobre todo se muestra el esfuerzo por el cambio y el esfuerzo por la transparencia, aunque el 10% apunta a la modernización de las herramientas, pero no de los mensajes, que siguen siendo opacos.

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Entre las conclusiones de la investigación destacan que en la comunicación de la Casa Real sí ha existido una evolución en la dirección estratégica en comunicación relacionadas con sus objetivos comunicacionales, que se ven reflejadas en estas cuatro líneas estratégicas desde el punto de vista comunicativo.

1. La comunicación estratégica de la Casa Real se vuelve más proactiva

Desde el año 2011, son múltiples las situaciones conflictivas a las que se tuvo que enfrentar la Casa de SM el Rey y que propiciaron un cambio en la estrategia comunicativa centrada ahora en la transparencia y en la cercanía a los ciudadanos. Algo enfatizado por diversos autores sobre la necesidad de que se ofrezca información a partir de una mejor gestión desde el gabinete de comunicación (Almansa-Martínez, y Castillo-Esparcia, 2014, p. 22-30) y la gestión de la actividad de las Relaciones Públicas o comunicación bajo un código deontológico que regule el papel de los medios y las estrategias realizadas a través de sus gabinetes de comunicación (Fernández-Souto, Almansa-Martínez y Castillo-Esparcia, 2018, p 1-19). Eso ha supuesto un giro total en la estrategia de comunicación y la necesidad de que la organización esté al servicio de la ciudadanía y rinda cuentas sociales sobre su funcionamiento (Gonçalves y Ruiz-Mora, 2020, p.41-66).

En general, los expertos entrevistados apuntan que esta transparencia ha estado enfocada a dos puntos: a la económica y a la informativa. Todo ello en aras de la necesidad de que toda organización tiene que ofrecer una perspectiva gerencial de responsabilidad social (Ruiz-Mora, Lugo-Ocando y Castillo-Esparcia, 2016 p. 402-407).

Por otra parte, entre las estrategias de comunicación más destacadas, nace el concepto de la “Familia Real” actual. Este concepto es de tipo comunicacional, no jurídico, y surge como estrategia comunicacional ante la situación de crisis, que difiere del concepto normativo de “Familia Real” (Real Decreto 2917 de 1981 de 27 de noviembre del Registro Civil de la Familia Real).

2. Las herramientas de comunicación se modernizan

Las herramientas 2.0 han jugado un papel fundamental para la trasmisión del mensaje de transparencia e igualdad a los ciudadanos. La web oficial casareal.es ha sido el elemento vehiculado de gran parte de la comunicación hacia la opinión pública y stakeholders, complementada por su participación en redes sociales como YouTube y Twitter. La comunicación de la agenda de la Familia Real, los actos oficiales de cada miembro, los comunicados de prensa son las herramientas de relaciones públicas más utilizadas en estos últimos diez años.

3. Se intenta establecer una comunicación bidireccional con el ciudadano

La incorporación de redes sociales, plataformas digitales y nuevos canales de comunicación como YouTube, Twitter tratan de establecer una comunicación bidireccional con el ciudadano, sin embargo, todavía está lejos de establecerse esta bidireccionalidad. Existe aún un control unidireccional del mensaje sin opción a respuesta, aunque se trata de establecer esa bidireccionalidad con los públicos a través de herramientas que permiten esta comunicación,

no se utiliza de manera libre para que el ciudadano pueda interactuar libremente con la Casa de SM el Rey, lo que dificulta el entendimiento con los más jóvenes.

4. Se trata de mostrar una imagen de transparencia y gestión correcta de lo público

A raíz de la proclamación de Felipe VI, se percibe un intento de mostrar una correcta gestión de lo público y transparencia en los movimientos económicos y de gestión de la Casa de SM el Rey. En el discurso de proclamación, Felipe VI cita explícitamente las líneas estratégicas de comunicación, centradas en la transparencia, cercanía y proximidad, dando continuidad a la estrategia y siendo una línea coherente en la comunicación, aspecto fundamental para conseguir la credibilidad en cualquier organización.

Se puede decir que se ha producido un doble cambio estratégico en la gestión de la comunicación de la Casa de SM el Rey en estos diez últimos años:

a) De carácter estratégico

La coherencia de los mensajes y la consecución de los objetivos comunicacionales de cualquier organización, muy especialmente, de las Instituciones Públicas, es fundamental para su relación con los stakeholders y públicos.

Si durante el reinado de Juan Carlos I esta visión estratégica de la comunicación quedaba velada como hemos visto, durante el reinado de Felipe VI es evidente. La Casa Real sigue una dirección estratégica de comunicación centrada en los mensajes de honestidad, transparencia económica y cercanía. De un punto de vista de la comunicación estratégica, la Institución ha pasado de tener como valores fundamentales “la concordia, reconciliación, convivencia y consenso” a los valores comunicativos de “transparencia económica y cercanía y modernización”.

b) De carácter formal

Los instrumentos de comunicación se han modernizado y adaptado a sus públicos durante estos diez años. En ese sentido, en las herramientas de comunicación de la Casa de SM el Rey se adaptado a la transformación digital del mundo occidental para adaptarse a las circunstancias del entorno y a sus públicos y stakeholders. Sin embargo, a pesar de incluir herramientas de comunicación más cercanas a los públicos más jóvenes, todavía se percibe un control sobre los mensajes de carácter unidireccional lo que no permite en mayor medida, esa cercanía con las nuevas generaciones.

6. REFERENCIAS

ABC Agencias (2014, 13 de octubre). El presupuesto de la Casa del Rey se congela en 2015 y se queda en 7,78 millones. ABC. <https://www.abc.es/casa-del-rey/20140930/abci-presupuestos-casa-201409301135.html>

Almansa-Martínez, A. (2009). Relaciones Públicas y medios de comunicación. Estudio del caso español. *Razón y Palabra*, (70). <http://www.razonypalabra.org.mx/Articulo%202%20Ana%20Almansa.pdf>.

Almansa-Martínez, A. y Castillo-Esparcia, A. (2014). Comunicación Institucional en España. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, (126), 22-30.
<https://www.redalyc.org/pdf/160/16057404002.pdf>.

Almansa-Martínez, A., & Fernández-Souto, A.B. (2020). Professional Public Relations (PR) trends and challenges. *Profesional De La Información*, 29(3).
<https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.03>

Anasagasti, I. (2009). *Una monarquía protegida por la censura*. Ediciones Akal.

Barredo, D. (2012) El tabú de la expresividad real. Análisis del tratamiento informativo del Rey Juan Carlos I en abc.es y elpais.es (2009-2011) (Tesis de doctorado. Universidad de Málaga).

Barrera, C. & Zugasti, R. (2001). La memoria del pasado reciente en las transiciones a la democracia. El caso de la prensa diaria española (1975-1978). *Signo y pensamiento*, XX (39), 97-103. <https://www.redalyc.org/pdf/860/86012124011.pdf>

BOE 207 de 29 de agosto 2015, páginas 76711-76714. Real Decreto 772/2015, de 28 de agosto, por el que se modifica el Real Decreto 434/1988, de 6 de mayo, sobre reestructuración de la Casa de Su Majestad el Rey. Recuperado diciembre 2022
https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-9460

Carmona, J.M.A. (2009). El control del gasto público de la Familia y la Casa Real. *Revista Colegio de Economistas de Madrid*. 27 (122), 85-87.
<https://privado.cemad.es/revistas/online/Revistas/0122.pdf/139>

Casa SM el Rey (2011, 28 de diciembre). Presupuesto 2011. Distribución. www.casareal.es.
<https://www.casareal.es/ES/Transparencia/informacioneconomica/Paginas/organizacion-y-presupuesto-presupuestos-distribucion.aspx>

Casa SM el Rey. Comunicado sobre la nueva estructura organizativa y nombramientos de la Casa de SM el Rey. (2014, 25 de junio) www.casareal.es.
https://www.casareal.es/ES/AreaPrensa/Paginas/area_prensa_comunicados_interior.aspx?data=101

Casa SM El Rey. Comunicado sobre las informaciones aparecidas acerca la composición y funciones de la familia real. (2011, 8 de diciembre). www.casareal.es.
https://www.casareal.es/VA/AreaPrensa/Paginas/area_prensa_comunicados_interior.aspx?data=48

Casa SM el Rey. Comunicado sobre las informaciones referidas a SM el Rey D. Juan Carlos aparecidas en distintos medios de comunicación. (2020, 15 marzo).
https://www.casareal.es/ES/AreaPrensa/Paginas/area_prensa_comunicados_interior.aspx?data=112

Casa SM el Rey (2011, 8 de diciembre). Comunicado sobre las informaciones aparecidas acerca la composición y funciones de la Familia Real. www.casareal.es.

http://www.casareal.es/ES/AreaPrensa/Paginas/area_prensa_comunicados_interior.aspx?data=48

Casa SM el Rey. Comunicado de la Casa de SM el Rey (2020, 3 agosto). www.casareal.es. https://www.casareal.es/sitios/listasaux/Documents/Comunicados/20200803_comunicado.pdf

Castillo Esparcia, A. & Almansa Martínez, A. (1). Estudio sobre la estructura y el funcionamiento de los gabinetes de comunicación en España. *Anagramas Rumbos Y Sentidos De La Comunicación*, 2(4), 47-62.

<https://revistas.udem.edu.co/index.php/anagramas/article/view/1252>

Castillo Esparcia, A. & Almansa Martínez, A. (2005). Relaciones públicas y tecnología de la comunicación. Análisis de los sitios de prensa virtuales. *Organicom*, 3, 133-149.

<https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2005.138902>.

Castillo Esparcia, A.; Moreno, Á., & Capriotti, P. (2020). Relaciones públicas y comunicación institucional ante la crisis del COVID-19. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 10(19), 1-6. <https://doi.org/10.5783/revrrpp.v10i19.653>

Castillo-Esparcia, A. (2004). Investigación sobre la evolución histórica de las relaciones públicas. *Revista Historia y Comunicación Social*, 9, 43-62.

<https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/HICS0404110043A>.

De Pablos Coello, J.M. & Ardevol Abreu, A. (2009): Prensa española y monarquía: “el silencio crítico” se termina. Estudio de caso. *Análisis: Quaderns de comunicació i cultura* (39), 237- 253. <https://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n39/02112175n39p237.pdf>.

De Toscano, G. T. (2009). La entrevista semiestructurada como técnica de investigación en Tonon G. (comp.), *Reflexiones latinoamericanas sobre investigación cualitativa* (pp.47-68). Ediciones Departamento de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional de La Matanza, Argentina.

Diario de Mallorca. Europa Press. (2011, 8 diciembre). Zarzuela estudia excluir de la Familia Real a las infantas Elena y Cristina. Europa Press.

<http://www.diariodemallorca.es/mallorca/2011/12/08/zarzuela-estudia-excluir-familia-real-infantas-elena-cristina/726468.html>

Diario Información. Europa Press y EFE. (2011, 1 junio). El Rey se enfada con la prensa.

www.informacion.es. <http://www.diarioinformacion.com/cultura/2011/06/01/rey-enfada-prensa/1133310.html>

El Mundo C.V. (2014, 23 de mayo). La Casa Real triunfa en Twitter con 51.000 seguidores en dos días. El Mundo.

<http://www.elmundo.es/loc/2014/05/23/537df3d4268e3e613d8b4575.html>

Europa Press (2019, 1 de junio). El Rey Juan Carlos deja hoy de tener actividad institucional.

Europa Press. <https://www.europapress.es/nacional/noticia-rey-juan-carlos-dejara-tener-actividad-institucional-partir-domingo-20190601101837.html>

El País (2019, 18 de noviembre). La princesa Leonor da su primer discurso en los Premios Princesa de Asturias 2019. El País. <https://www.youtube.com/watch?v=z5g5vVCKZLM>

F.A.P.E. (2013, 8 noviembre). La Comisión de Arbitraje de la FAPE resuelve a favor de la Casa Real. Recuperado 9 noviembre 2013. <http://fape.es/la-comision-de-arbitraje-de-la-fape-resuelve-a-favor-de-la-casa-real-fape-818839171466.htm>

Fernández-Souto, A. B., Almansa-Martínez, A., & Castillo-Esparcia, A. (2018). Ética en las relaciones entre los medios de comunicación y los gabinetes de comunicación. *Prisma social: revista de investigación social*, 22, 1-19. <https://revistaprismasocial.es/article/view/2531>

Galán, M. (2021, 28 diciembre). La Casa del Rey publica sus cuentas hoy. Sección política. El País. http://politica.elpais.com/politica/2011/12/26/actualidad/1324932157_854519.html

García Fernández, M.D. (2014). Comunicación y Casa Real. La organización de actos como estrategia de Relaciones Públicas de la Casa de SM el Rey. (Tesis de Doctorado). Universidad de Málaga.

García Fernández, M.D. (2015). Gestión de herramientas 2.0: El caso de la Casa Real en Túnez López, J.M. y Altamirano, V. (coord.), *Comunicar desde las organizaciones. Tendencias, estrategias y casos*. (pp. 111-125) Cuadernos Artesanos de Comunicación 96. DOI: 10.4185/cac96.

García Mercadal, F. (2006). *El ceremonial del reino de España: Balance de 25 años de constitución. Ceremonial II*. Editorial Dunken.

García, R. D., & Curiel, C. P. (2021). Tendencias y cambios en la comunicación política ante la COVID-19: estrategias de la Casa Real española durante el primer estado de alarma. *Periodismo y Comunicación Institucional* (pp. 80-100). Fragua.

Gonçalves, G., & Ruiz-Mora, I. (2020). A ética das Relações Públicas. Um estudo comparativo dos códigos de conduta profissional em Espanha e Portugal e o código da Global Alliance for Public Relations and Communication Management. *Profesional de la información*, 29(3). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.16>

González, V. M., Almansa-Martínez, A. Castillo-Esparcia, A. (2020). Gestión del conocimiento en las universidades: Comunicar en entornos digitales. *In Mediaciones de la Comunicación*, 15(1), 41-66. <https://orcid.org/0000-0003-3568-7490>

Hernández, M. (2014, 3 de junio). El Príncipe Felipe será proclamado Rey a partir del 18 de junio. El Mundo. <http://www.elmundo.es/espana/2014/06/03/538dcccc268e3e1f068b4572.html>

Igartua, J. J., & Humanes, M. L. (2004). El método científico aplicado a la investigación en comunicación social. *Journal of health communication*, 8(6), 513-528. https://www.researchgate.net/profile/Maria-Humanes/publication/237584442_El_metodo_cientifico_aplicado_a_la_investigacion_en_comunicacion_social/links/00b49526104d2d1485000000/El-metodo-cientifico-aplicado-a-la-investigacion-en-comunicacion-social.pdf.

La Vanguardia Redacción (2017, 29 de junio). Zarzuela dice que el Rey emérito decidió ceder el protagonismo a su hijo en la proclamación y eso marcó el protocolo. La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/vida/20170629/423767032735/zarzuela-dice-que-el-rey-emerito-decidio-ceder-el-protagonismo-a-su-hijo-en-la-proclamacion-y-eso-marco-el-protocolo.html>

López Vilas, R. (2001). Títulos, tratamientos y honores de la Familia Real. En La monarquía parlamentaria: título II de la Constitución.(pág. 449-461). Congreso de los Diputados.

Público. Agencias (2012, 18 abril). El rey: "Lo siento mucho. Me he equivocado. No volverá a ocurrir". Público.es. <http://www.publico.es/429964/el-rey-lo-siento-mucho-me-he-equivocado-no-volvera-a-ocurrir>

Ramos, F. (2004). La utilización publicitaria de la imagen del rey y la de la familia real. *Ámbitos*, 11-12, 9-38. [Hhttp://dx.doi.org/10.12795](http://dx.doi.org/10.12795). http://institucional.us.es/revistas/Ambitos/11-12/http-dx.doi.org_10.12795_Ambitos.2004.i11-12.01.pdf.

Real Decreto 2017/1981 de noviembre sobre Registro Civil de la Familia Real. BOE 28756. Recuperado oct 2022 de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1981-28756>

Ruiz-Mora, I., Lugo-Ocando, J., & Castillo-Esparcia, A. (2016). Reluctant to talk, reluctant to listen: Public relations professionals and their involvement in CSR programmes in Spain. *Public Relations Review*, 42(3), 402-407. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.11.008>

Sánchez Gilberte, J. (2021). Estrategia de comunicación digital de la Casa Real Española. (Tesis de Grado Universitat Jaume I).<https://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/194463>

Zugasti Azagra, R. (2007). *La forja de una complicidad. Monarquía y prensa en la Transición española (1975.1978)*. Fragua.

20 minutos Redacción (2014, 3 febrero). La Casa del Rey fija, por primera vez, los 'sueldos' de la reina y la princesa de Asturias.20 minutos. <http://www.20minutos.es/noticia/2047711/0/casa-del-rey/sueldo/reina-princesa-de-asturias/>

20 minutos. Europa Press (2011, 3 junio). Polémica ante el veto de la Zarzuela a los periodistas que cubren los actos del rey Juan Carlos. 20 minutos. <http://www.20minutos.es/noticia/1072656/0/rey/prensa/zarzuela/>

