

Publicación original disponible en inglés en: / Original publication available in English on:

https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/56948/1/OBETS_11_01_03.pdf

OBETS. Revista de Ciencias Sociales

Vol. 11, nº 1, 2016, pp. 53-74

ISSN: 1989-1385. DOI: 10.14198/OBETS2016.11.1.03

Estrategias de comunicación en las movilizaciones ciudadanas: la Marea Blanca, la Marea Verde y la movilización de Telemadrid

Communication strategies in civil movements: «Marea Blanca», «Marea Verde» and Telemadrid's mobilization

Antón Álvarez-Ruiz

anton Alv@u cm.es

Patricia Núñez Gómez

pnunezgo@u cm.es

Profesores investigadores.

Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad / CAVP 1

Facultad de Ciencias de la Información. Universidad Complutense de Madrid

Resumen

En este artículo se analiza la importancia que han tenido la estrategia de comunicación utilizada por tres movimientos sociales especialmente significativos: la movilización de Telemadrid, la Marea Blanca de los profesionales de la sanidad pública y la Marea Verde organizada por los maestros. Estos movimientos, los más importantes de su categoría realizados en nuestro país en los últimos años, son una aplicación práctica de los movimientos de «indignados» y han seguido los pasos del 15-M, avanzando sobre sus prácticas en términos de movilización y comunicación. Para este artículo se han realizado dos investigaciones *ad hoc*: doce entrevistas en profundidad a miembros destacados de estos movimientos más un cuestionario a los *planners* publicitarios, expertos en estrategias de la comunicación persuasiva.

Descriptores

Movimientos sociales; comunicación participativa; organización ciudadanía; estrategias creativas, estrategias informativas.

Abstract

This article analyses the importance of the communication strategies applied by three significant social movements: Telemadrid's workers mobilization (Madrid's public TV), the «Marea Blanca» («White Tide») which grouped up the Healthcare professionals, and the «Marea Verde» («Green Tide»), which was done by teachers. These movements, are a practical application of the «indignados» movement and, following the 15-M steps, they improved these strategies in what refers to communication and mobilization. For this purpose, we carried out two investigations: twelve in-depth interviews with leading members of these social movements; and an online questionnaire given to strategic planners which are, in fact, the experts in communication strategies from the advertising agencies.

Keywords

Social movements; participatory communication; citizenship organization; creative strategies; information strategies.

1. INTRODUCCIÓN

Aunque hay numerosas investigaciones sobre cómo las organizaciones sociales utilizan los entornos digitales, son escasos los estudios sobre cómo se elaboran las acciones de comunicación y sus respectivas estrategias. El rápido crecimiento de Internet y especialmente de los *social media* ha permitido la aparición de un nuevo contexto para la comunicación y la participación social (Del Fresno, 2012:319). Y, por lo que puede observarse, los movimientos sociales reivindicativos son quizás el colectivo que mejor ha sabido aprovechar el cambio histórico que supone la capacidad de enviar mensajes de muchos a muchos en tiempo real (Castells, 2009:88).

La importancia de este artículo radica en analizar movimientos que han surgido espontáneamente y las estrategias que han desarrollado para difundir sus planteamientos; también cómo los planificadores estratégicos observan desde un punto de vista profesional sus estrategias comunicativas. Esta comparación parece fundamental a la hora de establecer modelos de funcionamiento y eficacia en las redes sociales desde el punto de vista del activismo ciudadano. La representatividad de los ciudadanos en los nuevos medios y la libertad de expresión que puede ejercerse a través de ellos ha supuesto un cambio en los sistemas políticos de algunos países, como ha demostrado la primavera árabe.

Pero, ¿existía alguna estrategia de comunicación desarrollada de antemano en estos movimientos? Caso de existir, ¿coinciden con la planificación estratégica de acciones no reivindicativas desarrolladas en las redes sociales? ¿Resulta adecuado aplicar en los movimientos sociales los principios estratégicos de la comunicación profesional? El artículo trata de reflexionar sobre el valor de las redes sociales y su poder cuando supuestamente aplican una planificación, meditada y estratégica, por cuanto ello ofrece un importante instrumento de poder a los movimientos sociales.

1.1 Movimientos sociales y medios digitales

Gracias a los entornos digitales, los movimientos sociales no sólo expanden sus mensajes y su valoración de la realidad sino que, en un plano superior, combaten la propaganda que los *mass media* instalan en la opinión pública de manera sutil y solapada (Gelders & Ihlen, 2010) y aportan a la sociedad nuevas prácticas y nuevos actores, desafiando la inevitabilidad de la política convencional y regenerando las raíces de la democracia (Castell, 2009:530). Además, los medios digitales no sólo constituyen un vehículo para la transmisión de información y el cambio social cuestionando el *status quo*, sino que permiten transmitir el necesario sentimiento de esperanza a todos los que crean o distribuyen de forma coparticipativa esta comunicación alternativa, pues como afirma Hessel (2011:16 y 39) la indignación convierte a los ciudadanos en militantes comprometidos pero es necesaria la esperanza para alcanzar resultados y es sabido que la

posibilidad de alcanzar nuestras expectativas es lo que dota a estas aspiraciones de sentido (Rodríguez et al., 2014:103-4).

Los entornos digitales, especialmente algunas redes sociales (Facebook y You Tube) y aplicaciones móviles (WhatsApp y Twitter) parecen haber asumido el papel antes desempeñado por la comunicación persona a persona. Si tienen tanto éxito es, además de su inmediatez y su interactividad, porque incorporan dos valores determinantes, la credibilidad y la empatía, muy activos en la comunicación interpersonal pero que se difuminan en la comunicación mediática. En efecto, la comunicación interpersonal ha demostrado en múltiples estudios ser, entre todas las formas de comunicación, la que suscita en el público los mayores niveles de credibilidad (Lovett et al., 2013:427-444) efecto que, por otra parte, aparece documentado ya en los estudios más clásicos y pioneros sobre los efectos de los *mass media* (Klapper, 1974:65-8. Y algunas redes digitales demuestran activar niveles similares de confianza e implicación porque tienen el valor de la información de primera mano compartida por su autor, en este «boca a boca 2.0» (Beelen, 2006:11) que ahora se establece entre dos ordenadores o dos teléfonos móviles (García-Galera et al., 2014:38).

Pero, ya que las nuevas formas de movilización y activismo social no solo utilizan eficazmente los recursos digitales, sino que realizan un trabajo de comunicación que combina eficazmente los recursos *online* y *offline* (García-Galera et al., 2014: 37), resulta evidente la enorme importancia que adquiere el trabajo estratégico en todas estas acciones de comunicación alternativa, para que los impactos generados en los diferentes medios y acciones confluyan de manera coherente en la mente del público y concuerden con su propia experiencia y su interacción social (Jenkins, 2008:15), desplazando la información tendenciosa e incompleta aparecida en los medios al servicio del «establishment».

Como sabemos, la moderna sociedad multimedia obliga a un delicado trabajo de composición y equilibrio para coordinar todas las actuaciones proyectadas simultáneamente sobre el público, ecuación que solo se puede resolver adoptando una estrategia de comunicación competente.)

1.2 Tres mareas sociales

Partiendo de lo antes comentado, este trabajo se ocupa de tres movilizaciones sociales:

- La movilización de los trabajadores de Telemadrid.
- La «Marea Blanca» contra la privatización de la sanidad
- La «Marea Verde» de la enseñanza pública.

Las tres pueden considerarse especialmente significativas y se encuentran entre las que mayor repercusión han alcanzado. Todas estas movilizaciones iban dirigidas contra la política y los modos de una misma entidad, el gobierno autonómico de la Comunidad de Madrid, que en aquellos momentos estaba aplicando políticas privatizadoras muy agresivas aplicadas con una completa falta de diálogo social. Por ello, el primer objetivo de estas movilizaciones era marcadamente político, aunque también se convirtieron en acciones de intercambio sociales muy significadas. Pero, como se ha explicado, más que la movilizaciones en sí o sus objetivos, el fin de este artículo es estudiar sus acciones de comunicación y la estrategia utilizada, observando especialmente no sólo los resultados sino también los procesos de toma de decisión y evaluación de los mismos.

Como se ha explicado, más que la movilizaciones en sí, el objetivo es estudiar sus acciones de comunicación y la estrategia utilizada, observando especialmente los procesos de toma de decisión. Estos análisis podrían ser extrapolados a otros movimientos similares, en cuanto a los modelos estratégicos planteados.

Se ha preferido no estudiar la comunicación del Movimiento 15-M, a pesar de ser la gran movilización cívica de referencia, por varios motivos. Principalmente por lo heterogéneo de sus objetivos y, consiguientemente de sus dinámicas y mensajes, lo que complicaba extraordinariamente el análisis de sus acciones y estrategias de comunicación. Por el contrario las tres movilizaciones elegidas, al estar articuladas en torno a reivindicaciones concretas e inmediatas, han podido establecer una comunicación notablemente coherente y una estrategia definida.

Igualmente, dentro de su variedad organizativa y formal, estos movimientos han realizado procesos de discusión destacadamente más pragmáticos que los acontecidos en el 15-M, lo que ha permitido su seguimiento detallado. Por ello, parece que los casos elegidos constituyen ejemplos idóneos de estudio, donde observar con claridad los procesos desarrollados, las herramientas utilizadas y los resultados conseguidos en el plano de la comunicación.

1.3 Génesis de los tres movimientos

Sin entrar en el detalle de las reivindicaciones, extensión o resultados de estas movilizaciones, damos un breve apunte de sus orígenes y características, por orden cronológico, antes de abordar sus acciones de comunicación.

- La Marea Verde comenzó cuando la Comunidad de Madrid anunció que incrementaría el horario de trabajo de los profesores de secundaria para despedir a 3.000 profesores interinos, en julio de 2011 (Díez, 2012:41). La movilización se extendió a otras comunidades del país y se prolongó hasta finales de ese año.
- En Telemadrid, la movilización de trabajadores había comenzado en 2003, para reivindicar su independencia informativa. Pero el punto álgido llegó a mediados de diciembre de 2012, cuando se anunció un ERE para despedir al 96% de la plantilla (861 trabajadores) y duró hasta mediados de enero siguiente.
- La Marea Blanca se inició a finales de octubre de 2012, cuando la Comunidad de Madrid publicó un plan para privatizar seis hospitales y 27 centros de salud, además de cerrar otros centros. La movilización se extendió hasta enero de 2014, cuando fue retirado dicho plan y dimitió el Consejero de Sanidad.

Estos movimientos presentan entre sí algunas diferencias. Los trabajadores de Telemadrid tenían una notable conocimiento del uso de los medios de comunicación, que aplicaron a sus acciones, y estaban ubicados en un único centro de trabajo. En cambio, los otros dos movimientos tenían poca experiencia comunicativa y necesitaron organizar estructuras intercentros. Según los expertos encuestados, la Marea Verde mostró una excelente capacidad logística y de movilización pero la Blanca supo desarrollar una comunicación más notoria y eficaz.

Como características generales, estos movimientos disfrutaban de una amplia base asamblearia y un elevado grado de espontaneidad y transparencia, destacando la casi absoluta ausencia de líderes concretos y de dirigentes sindicales reconocidos, relevándose diferentes personas o equipos en el ejercicio de las responsabilidades para evitar el cansancio. Como consecuencia de su estructura federal y descentralización, generaron una gran variedad de organizaciones subsidiarias, tanto en términos organizativos como en las tareas de difusión y comunicación.

1.4 El 15-M como referencia

Como es sabido, el denominado “15-M” fue una concentración realizada por decenas de miles de personas en la Puerta del Sol, el centro geográfico de Madrid, iniciada de forma espontánea el 15 de mayo de 2011 (de ahí su nombre “15-M”), que se prolongó durante varias semanas y fue imitada en muchas otras ciudades del país, como Barcelona, Valencia o Sevilla (Errejón, 2001:121). Esta movilización se originó y se desarrolló de una forma espontánea, organizada de manera autogestiva, sin la intervención de partidos, sindicatos u organizaciones consolidadas (Marzolf & Ganuza, 2016:92). La mayor parte de las reivindicaciones tenían que ver con problemas específicos de la ciudadanía sobrevenidos como consecuencia de la crisis económica y la corrupción política. (Sampedro & Lobera, 2014:15). Los diferentes autores que han escrito sobre el 15-M coinciden en destacar una serie de rasgos distintivos:

- Una de las principales particularidades del 15-M, consecuencia de su origen espontáneo y autogestivo, era el debate democrático de ideas: este se realizaba de manera muy horizontal y su vehículo principal eran las asambleas, abiertas a cualquier persona que quisiera participar en ellas (Marzolf & Ganuza, 2016:90-1). Las opiniones e ideas se expresaban utilizando un

criterio amplio y que deseaba resolver las diferencias ideológicas a través del contraste, la propagación y el consenso en lugar de recurrir a la jerarquía o al autoritarismo (Errejón, 2001:128.)

- Otra característica fue su carácter plural y abierto. El público que lo componía estaba formado por personas de diferentes rangos de edad, género, estatus económico y procedencia social (Sampedro & Lobera, 2014:4). Y de hecho, en el 15-M convivieron una notable cantidad de personas y también de movimientos previamente constituidos, como “Juventud Sin Futuro”, “Democracia Real Ya”, “Plataforma de Afectados por la Hipoteca”...

- Otro rasgo distintivo del 15-M fue que, desde sus inicios, mereció la confianza de la ciudadanía pues, mientras en otros países de Europa la simpatía popular hacia este tipo de movimientos era inferior al 30%, en España entre los años 2011 y 2013, 3 de cada 4 ciudadanos simpatizaban con los argumentos del 15-M y 1 de cada 2 con su estrategia de protesta; en el primer aniversario del movimiento (mayo de 2012) el nivel de simpatía de la población era del 68% (Sampedro & Lobera, 2014:3, 5 y 15

- Otra característica del 15-M fue que, siguiendo experiencias americanas y europeas de ciberactivismo, como la “batalla de Seattle” y las movilizaciones contra las cumbres del Banco Mundial y del G-8, adoptó un uso intensivo y generalizado de las herramientas digitales (Jiménez & Calle, 2012:772, 776) para darle visibilidad pública a su movilización social, explicar sus reivindicaciones y comunicarse con el resto de la sociedad.

En definitiva, el 15-M supuso la aparición de una nueva forma de activismo social en España que amplificaba y expresaba opiniones compartidas por una gran parte de la población que habían sido desoídas hasta entonces por las instituciones (Sampedro & Lobera, 2014:4). Si tenemos en cuenta la popularidad de este movimiento, el impacto que tuvo en los medios de comunicación nacionales e internacionales y, muy especialmente, sus consecuencias sociales y políticas posteriores, parece adecuado afirmar que “si consideramos sus escasos recursos organizativos y económicos y su cortísima trayectoria política, hay que coincidir que lo que se ha dado en llamar el *movimiento 15-M* o de *los indignados* ha alcanzado éxitos relativos considerables, transformando el malestar ciudadano extendido en un hecho político de primer orden” (Errejón, 2001:122.)

El 15-M había supuesto la eclosión de un nuevo ecosistema informativo, caracterizado por la producción colaborativa, la horizontalidad y la bidireccionalidad, empoderando un paradigma alternativo (Manrique, 2012:98), por ello constituyó el referente perfecto del que aprendieron y que trataron de imitar activistas de futuros movimientos (Taibo, 2013:155-8) incluyendo las mareas que aquí estudiamos. Miembros de las mismas intervinieron en el 15-M, como los trabajadores del sector de Sanidad y los profesionales de la enseñanza, que constituyeron el grupo más homogéneo y participativo; estos hechos aparecen reiteradamente documentados en las entrevistas en profundidad realizadas y también vienen confirmados en otras fuentes (Jiménez, 2012:38-9; Díez, 2012:41). Durante el 15-M se debatieron y ensayaron nuevas formas de comunicación; en particular, la importancia de no obsesionarse con aparecer en los grandes medios de comunicación y de utilizar los entornos digitales para viralizar los contenidos (Postill, 2014:64-5) buscando el contacto directo con los ciudadanos para sensibilizarlos y movilizarlos. También de dotar a los mensajes de un enfoque atrayente y participativo sin menoscabar la seriedad de su contenido.

Aunque la mayoría de los participantes en los tres movimientos estudiados desconocían las técnicas del ciberactivismo, durante el 15-M conocieron estos usos y posteriormente, cuando comenzaron sus propias movilizaciones, recibieron clases prácticas de voluntarios del 15-M y de otros ciberactivistas, especialmente en el uso de Twitter para comunicarse, lo que ofreció gran rapidez en la toma de decisiones. Además de estas técnicas, los movimientos estudiados adoptaron las cualidades más destacadas del Movimiento 15-M como su carácter decidido, espontaneidad, afán de participación y capacidad de improvisación (Nos-Aldás & Murphy, 2013:333).

1.5 El «planner», especialista en estrategia de comunicación

Además de estudiar las movilizaciones sociales, también ha parecido importante contar con la perspectiva que aportan sobre este mismo tema los profesionales de la estrategia. Como es sabido, en las agencias de publicidad existe una figura –el *planner* estratégico– que decide la orientación de las acciones de comunicación persuasiva basándose en varios elementos: la situación de la propia marca, la evolución de la competencia, las tendencias del mercado, etc. pero, sobre todo, estudiando las percepciones del público consumidor. Es por ello que el *planner* es considerado «el representante del consumidor en la agencia» (Sánchez-Blanco, 2009:188) y trata de entender al público observándolo más como una suma de personas que como consumidores (Pollit, 2007:17-22) por lo que prefiere métodos de investigación cualitativos, mientras el *marketing* prefiere los cuantitativos que permiten reducir a los consumidores a números y porcentajes. Además de establecer la estrategia de comunicación, el *planner* es, junto con el creativo (Club de Creativos 2012), la figura de la agencia de publicidad que más se ha interesado por los nuevos movimientos sociales. Esto es consecuencia de su perspectiva profesional que ha llevado a los *planners* a establecer una analogía entre los movimientos de protesta y la desafección de los consumidores hacia las marcas (Piña, 2012). Igualmente los *planners* intentan difundir un tipo de comunicación publicitaria que, como afirma Jenkins (2008:15), arrincone la figura del espectador pasivo y asuma definitivamente la cultura participativa, aquella en la que productores y consumidores no desempeñan roles separados sino que interaccionan participando de una misma realidad.

Sin duda es por este interés como observadores y partícipes de los cambios sociales que los *planners*, a través de su asociación profesional, la APG-España –con gran visibilidad en el sector publicitario– han realizado diferentes actividades para comprender mejor la dinámica de las movilizaciones sociales: esta asociación destinó una sesión en el festival publicitario de El Sol a realizar un debate conjunto con varios líderes del Movimiento 15-M (Piña, 2012; Anuncios, 2012) y destacados *planners* han escrito sobre los nuevos movimientos sociales (Salsó, 2012; Vázquez, 2012). La trascendencia de estos movimientos sobrepasó las acciones en la calle y en las redes, constituyendo un movimiento a estudiar en las escuelas de comunicación y otros entornos, de ahí su presencia en foros profesionales.

Como afirma García-Marzá (2010:224), dentro de las agencias de publicidad, los *planners* son avanzadillas del proceso de cambio, presionando a las grandes empresas para que adopten un comportamiento social responsable y consecuente, pues piensan que esta será una condición imprescindible para que empresas y marcas puedan merecer el respeto de un consumidor cada vez más consciente y crítico (Vázquez, 2012:63-65).

2. MATERIAL Y MÉTODOS

Se aplicaron técnicas diferenciadas, una para estudiar a los movimientos sociales y otra para recabar la opinión que de ellos tienen los *planners*.

2.1 Metodología cualitativa

Para el estudio de la comunicación de las movilizaciones sociales se realizaron un total de 12 entrevistas en profundidad a representantes significados de dichos movimientos, como responsables de comunicación y ciberactivistas. Las entrevistas fueron realizadas de forma presencial o telefónica, entre mayo y septiembre de 2015, utilizando un cuestionario semiestructurado y siguiendo la metodología habitual en esta técnica. Los datos y valoraciones obtenidos en estas entrevistas fueron contrastados con otras fuentes, preferentemente hemerotecas y opiniones de expertos, con un periodista y un sociólogo, ambos especializados en movimientos sociales. Las cifras de audiencias en entornos digitales han sido contrastadas con Google Analytics.

2.2 Metodología cuantitativa

Por su parte, los *planners* fueron sometidos a un cuestionario *online* de 27 preguntas dicotómicas, de escala de Likert y de elección múltiple, realizada en julio de 2015. Además de algunas preguntas

sobre su afinidad con las movilizaciones sociales, el cuestionario recabó la opinión técnica de los *planners* sobre la eficacia de la comunicación de estos movimientos y sus estrategias, con especial proyección hacia los entornos digitales preguntando por las tres ‘mareas’ analizadas en nuestra investigación y por otros movimientos sociales comparables. Fue realizado en Google Docs y el link para responderlo fue enviado por la APG-España vía email a todos sus socios (ver imagen nº 1), contestando un 20,8% de ellos (27 respuestas de 130); el porcentaje puede considerarse significativo por la cualificación de las personas encuestadas y es muy superior al habitual en encuestas *online*. Los datos obtenidos fueron transportados a tablas de Excel e histogramas de frecuencia para su interpretación y análisis.



**PLANNING
Y
MOVIMIENTOS SOCIALES**

Es bien conocido el interés que hemos mostrado los planners por los movimientos sociales alternativos y las movilizaciones sociales críticas con el sistema. Por este motivo la APG dedicó su espacio en el festival de El Sol, en su edición de 2012, a debatir con líderes del 11-M. Y este interés no se limita a nuestro país y aparece prácticamente en los planners de todo el mundo.

En esta breve encuesta te pedimos tu opinión para incorporarla a un estudio más amplio sobre estos movimientos que estamos realizando en la Universidad Complutense. Te llevará muy poco tiempo contestarla. Gracias por anticipado.

¿Qué movimientos sociales reivindicativos conoces? *
(Puedes señalar varias opciones)

- Marea Blanca (movilización en sanidad)
- El 11-M de Sol
- Otros movimientos tipo acampada en la plaza central de la ciudad
- Movimientos antidesahucio (PAH, etc.)
- Marea amarilla (movilización de maestros)
- Movimiento contra despidos en Telemadrid, Canal 9...
- Organizaciones de recogida de firmas online (Change.org, Avaaz, etc.)

Imagen nº 1. Página de inicio de la encuesta para *planners* colgada en Google Docs y distribuida a través de la APG España a todos los socios de la organización

3. ANÁLISIS Y RESULTADOS

3.1 Conclusiones generales de las entrevistas

Antes de entrar en el análisis de las acciones de comunicación y sus estrategias, se ofrecen algunas conclusiones de las entrevistas en profundidad realizadas, comparando los tres movimientos estudiados.

- Como se ha mencionado, resulta muy evidente que en los tres movimientos sociales estudiados la experiencia del 15-M jugó un papel trascendental y actuó de modelo referencial e inspirador, especialmente en cuanto a cómo organizarse, cómo crear un movimiento sustentado en discusiones de base y la creación de un tejido horizontal y democrático, cómo obtener presencia en los medios de comunicación –tanto en los convencionales como en los digitales– y también por la convicción de que era posible que dichas acciones alcanzasen un resultado final positivo.

- Los tres movimientos fueron diferentes pero compartieron bastantes elementos organizativos y en cuanto a su deseo de conectar con la sociedad y, para ello, trataron de utilizar adecuadamente los medios de comunicación, desarrollando para ello un enfoque estratégico tentativo.
- Estos movimientos fueron conscientes de que las acciones de comunicación individuales y la presencia de noticias en los medios digitales, acababan teniendo impacto en los *mass media* convencionales, que no querían verse desbordados por la realidad.
- El movimiento de *Telemadrid* destacó inmediatamente por la experiencia que tenía en el manejo de los medios de comunicación. Muchas de las acciones realizadas para dar a conocer su situación y reivindicaciones fueron adoptadas y aplicadas buscando conscientemente obtener presencia y notoriedad en dichos medios. A pesar de ser el colectivo menos numeroso de los tres analizados, fue el más eficaz en términos de impactos logrados en los medios. También el que, desde el principio de su movilización, obtuvo de manera clara y eficaz presencia en los mismos, sin las acciones de tanteo y corrección que tuvieron que aplicar los otros dos movimientos.
- Muchas de las personas que articularon estos movimientos, especialmente en sus inicios, fueron las personas que ya tenían alguna experiencia sindical y de movilización, a pesar de que inicialmente las organizaciones sindicales no apoyaron estas movilizaciones por tener un origen autónomo y organizarse al margen de los sindicatos tradicionales. En *Telemadrid* fue donde esto ocurrió menos y los sindicatos colaboraron pronto con el movimiento.
- En la Marea Blanca, la estructura de los propios centros de trabajo y la relación laboral existente entre ellos –hospitales, centros de salud, etc.– facilitó enormemente la organización y coordinación, pues dichos centros actuaron como unidades básicas de debate y acción. Por el contrario, y a pesar del elevado número de personas movilizadas, la Marea Verde tuvo una mayor dificultad de organización y coordinación, sobre todo en sus inicios, por la dispersión de los centros y su menor fortaleza estructural.

3.2 Componentes de la estrategia de comunicación

3.2.1 Elaboración de la estrategia

En estas tres movilizaciones sociales, la estrategia de comunicación era decidida, igual que las propias acciones de comunicación, de forma asamblearia. Inicialmente no se tenía conciencia de que se estaba elaborando una estrategia de comunicación propiamente dicha pues esta era adoptada de forma implícita al acordar las acciones de comunicación: qué contenidos utilizar, tono y manera de presentarlos... En su condición de profesionales de la comunicación, los trabajadores de *Telemadrid* lograron una elevada precisión en estos cometidos desde el inicio. En las otras dos mareas el proceso resultó inicialmente más laborioso hasta que se consolidó.

En la definición de la estrategia y de las acciones de comunicación no había «directores» propiamente dichos sino más bien coordinadores: su labor no era tanto «realizar un trabajo determinado» como unificar las ideas e iniciativas que iban apareciendo, pulirlas y convertirlas en material de comunicación. Posteriormente, estas actuaciones eran valoradas y debatidas con el objeto de aprender de ellas y mejorarlas. La respuesta del público obtenida a través de los medios digitales –número de descargas, comentarios generados...– constituyó una referencia muy útil al respecto.

3.2.2 Objetivos de comunicación

Los objetivos generales de comunicación de cada movimiento fueron definidos con claridad desde un primer momento y apenas sufrieron cambios. En realidad coincidían con los mismos objetivos de las movilizaciones, expresados en sus respectivos eslóganes: en *Telemadrid*, «Salvemos la radiotelevisión pública»; en la Marea Verde, «Escuela pública de tod@s para tod@s»; en la Marea Blanca, «La sanidad no se vende, se defiende». Estos objetivos principales, instaurados por acuerdo

asambleario al inicio de las movilizaciones, se desglosaban en otros secundarios o temporales, que solían actuar de manera coherente con el fin principal, apuntalándolo y renovándolo. Ello dio lugar a una gran variedad de mensajes, canales y emisores que operaban simultáneamente. Aunque muchas de estas propuestas no estaban unificadas en su origen, solían ser coincidentes. Su variedad transmitía fehacientemente un estilo de trabajo de base y horizontal, habitual en estas organizaciones (Fleshner, 2015), en el que todas las opiniones y matices tienen su importancia y son respetados por los demás. Paralelamente, estas prácticas construían de manera intuitiva un modelo que se ha identificado como favorecedor de la persuasión en la comunicación de masas: la repetición con variaciones, técnica utilizada en las campañas de publicidad para mantener la consistencia conceptual sin aburrir al espectador. Igualmente, todas estas acciones de comunicación se entremezclaban en la mente del público con las movilizaciones y otras noticias recibidas, creando una perspectiva diversa pero coincidente.

3.2.3 La explicación oficial

La Comunidad de Madrid, que disponía de amplios medios de comunicación, aplicó una estrategia de comunicación conjunta antes estas movilizaciones: presentarlas como meras protestas laborales que buscaban mejoras salariales o de las condiciones de trabajo, tildándolas de insolidarias en un momento de crisis y tratando de obviar su trasfondo cívico y sus objetivos dirigidos al bien común.

Frente a ello, los tres movimientos coincidieron en plantear sus reivindicaciones como una defensa del patrimonio público y de los derechos ciudadanos –necesidad de un medio de información público e imparcial, calidad de la enseñanza, mantenimiento de la sanidad pública y gratuita– por encima de otros objetivos concretos, en lo que pareció ser una estrategia muy convincente cara a la opinión pública; así pareció ocurrir en las mareas Verde y Blanca, aunque no tanto en el caso de Telemadrid, donde la defensa del empleo pareció primar sobre otros aspectos.

3.3 Dos niveles de comunicación

En los primeros momentos, estos movimientos sociales trataron de acceder a los *mass media* utilizando los mecanismos clásicos, como convocatoria de ruedas de prensa, envío de información a medios y agencias de noticias, etc. Pero ante la escasa respuesta conseguida comenzaron a utilizar los entornos digitales.

En las mareas, cuyo personal se encontraba disperso en varios centros, las tareas de comunicación –igual que casi todas las decisiones de tipo organizativo– se decidían y aplicaban a dos niveles:

a) Un nivel local, dentro del ámbito de influencia geográfica de cada centro y cuyo público principal eran los vecinos y los usuarios del centro médico o de enseñanza. Este primer nivel de comunicación estaba organizado y ejecutado con absoluta autonomía por el personal de cada centro y garantizaba la conexión del movimiento con la ciudadanía más próxima, que intervenía en los debates y aportaba iniciativas para mejorar las actuaciones de comunicación.

b) Un nivel general, en el que confluían los representantes de todos los centros y donde se decidían las actuaciones conjuntas y de mayor envergadura. Mientras el nivel local se estructuraba con responsables para cada actividad o iniciativa, en el nivel general se nombraban comisiones específicas: una dedicada a la comunicación en general, otra para las relaciones con los medios de comunicación, otra para los entornos digitales...

El establecimiento de las relaciones intercentros y la aplicación de una estrategia común de comunicación permitió unificar acciones e incrementar su eficacia: en la Marea Blanca los vídeos colgados en medios digitales, que obtenían una media de 300 descargas por pieza, llegaron a alcanzar las 40.000 descargas cuando se aplicaron criterios unificados (Fernández-Ulloa, 2015).

Las ideas sobre las piezas de comunicación a utilizar surgían de muy diversas maneras, especialmente en seno de las comisiones especializadas y en las asambleas de trabajadores. En ocasiones, las comisiones aprovecharon ideas surgidas en un centro concreto para aplicarlas a nivel general.

El público de este segundo nivel eran la ciudadanía en general, el personal de los centros movilizadas en la mareas y, por extensión, los medios convencionales de comunicación. En efecto, al lograr notoriedad en los medios digitales, los medios convencionales tuvieron que hacerse eco de estas movilizaciones, pues no podían ignorar acciones que, por ejemplo, se estaban convirtiendo en *trending topics*, y hubiesen quedado desacreditados de no recogerlas. Ello es consecuencia de la influencia bidireccional entre medios digitales y *mass media* convencionales que, según Del Fresno (2012:318), provoca una especie de «cohabitación competitiva». También debemos recordar que una de las fuentes de entrada de noticias en las redacciones son las redes sociales. De esta forma las movilizaciones de la Marea Blanca aparecieron en medios internacionales como The New York Times y The Huffington Post, y las de Telemadrid en Al Jazeera, la BBC, la ZDF (cadena pública alemana) y la RTP (cadena pública portuguesa).

3.3.1 Uso interno y externo de los medios digitales

Los medios digitales no solo fueron utilizados intensivamente por los movimientos sociales para tareas de comunicación –uso externo–, sino que también fueron aplicados a la comunicación interna para coordinar su propia organización. WhatsApp para comunicarse entre ellos, Twitter para enviar información y convocatorias, y otras aplicaciones como TitanPad o Mumble para realizar trabajos colaborativos; también se enviaron *emailings* masivos a listas de correos de trabajadores, facilitando todo ello la comunicación intercentros y la coordinación logística. Los trabajadores de Telemadrid utilizaron en WhatsApp un lenguaje cifrado basado en emoticonos para evitar filtraciones.

Pero el uso más relevante de los medios digitales fue el contacto con la ciudadanía utilizando, por orden de importancia: 1) páginas webs; 2) redes sociales, especialmente YouTube; 3) blogs; y 4) Flickr para compartir fotografías. La mayoría de estos medios fueron creados expresamente como actividades propias de cada movimiento y compartían contenidos vinculados entre sí para incrementar su visibilidad. Pero desde el primer momento surgieron muchos otros medios –especialmente blogs– gestionados por particulares y organizaciones que simpatizaban con estos movimientos, creando un variado ecosistema digital que propiciaba el debate.

El uso de webs como los canales principales de comunicación de estos movimientos pronto se vio corroborado por su elevada influencia social. Así, durante la movilización de Telemadrid se creó el canal digital de televisión TMEX –TeleMadrid en el exilio» (<http://www.tmex.es>)– con una plantilla de 30 trabajadores, para emitir *online* en *streaming*. También la web «Salvemos Telemadrid» (<http://goo.gl/PAEHbw>) que, albergando más de 2.000 artículos y 300 vídeos, ha tenido cerca de 400.000 visitas (años 2012 y 2013) superando a la web oficial de Telemadrid; algunos de sus vídeos alcanzaron las 200.000 reproducciones en YouTube.

Cuadro 1:
DATOS DE AUDIENCIA DE LA WEB
“SALVEMOS TELEMADRID” (2009-2014)

| | Visitantes distintos | Número de visitas | Páginas | Solicitudes | Tráfico |
|----------|----------------------|-------------------|---------|-------------|----------|
| Año 2014 | 160781 | 295753 | 606086 | 1249395 | 32.08 GB |
| Año 2013 | 201337 | 374137 | 911608 | 7882828 | 80.30 GB |
| Año 2012 | 232337 | 379705 | 900009 | 10800641 | 57.21 GB |
| Año 2011 | 167724 | 248941 | 494644 | 8714317 | 19.73 GB |
| Año 2010 | 122915 | 173768 | 676633 | 7123022 | 16.36 GB |
| Año 2009 | 78717 | 108962 | 324889 | 5566681 | 13.79 GB |

Fuente: *Salvemos Telemadrid*

En la Marea Blanca, la web «PaTuSalud/Sanidad en lucha» (<http://goo.gl/PAEHbw>) utilizaba sus propios canales de Flickr para divulgar fotos y de Tweeter (<https://goo.gl/PfJzpQ>) para mensajes y convocatorias, superando los 10.000 seguidores y logrando varios *trending topics* locales e internacionales.

Los vídeo y otras piezas de comunicación se realizaron a nivel doméstico, con material técnico de particulares, y sin apenas intervención de profesionales excepto en el caso de Telemadrid. A pesar de ello consiguieron ejecuciones bien consideradas en cuanto a interés, calidad de contenidos y presentación formal. En algunos utilizaron material sofisticado como *steadys-cams* o drones.

Para dar una idea de la magnitud de los efectos combinados de la movilización personal sumada a la comunicación digital, ha quedado documentado que la Marea Blanca recaudó en pocos días casi un millón y medio de firmas –exactamente 1.413.000 (Fernández-Pineda, 2013)– en apoyo a la sanidad pública, 183.000 euros en un *crowdfunding* para pagar costas judiciales (Fernández-Ulloa, 2015) y casi un millón de votos –exactamente 951.975– en una especie de referéndum informal denominado «Consulta por la sanidad» realizada en mayo de 2013 (GTCS, 2014).

3.3.2 Elementos icónicos identificativos

Conscientes de la importancia de los elementos visuales por su capacidad para activar el recuerdo y el *engagement* del público, las movilizaciones de Telemadrid y las mareas avanzaron sobre la experiencia comunicacional del 15-M y establecieron íconos identificativos, que deben contemplarse como una parte significativa de las acciones de comunicación.

Telemadrid ideó unos petos con la silueta de una estrella gigante (imagen nº2), del que se imprimieron unas 5.000 unidades. La idea fue adoptada por la Marea Verde, que confeccionó miles de camisetas de este color, y por la Marea Blanca que utilizó intensivamente el color blanco, popularmente identificado como el color de los hospitales. Así, los sanitarios se manifestaban con su ropa de trabajo (batas blancas) con brazaletes negros en señal de duelo; adicionalmente, sábanas blancas con crespones negros fueron colgadas de las ventanas de hospitales y centros de salud, mientras grupos de vecinos repetían este gesto en sus casas en señal de solidaridad. Explotando consecuentemente este posicionamiento visual, las mareas utilizaron profusamente su color representativo, aplicándolo a toda la iconografía utilizada.



Imagen nº 2. Petos identificativos con la estrella en la movilización de Telemadrid.

Fuente: Libertad Digital, 14/enero/2013 (<http://goo.gl/rSFA7d>) (10/set/2015)

3.3.3 Acciones no convencionales

Fieles al carácter innovador del 15-M y deseando transformar cualquier situación en un acto comunicativo, las tres movilizaciones desarrollaron ejemplos de *street marketing*, como *flashmobs*, eventos y *happenings* y ayudándose de un uso creativo de los dispositivos móviles (Himpe, 2006:208-211; Granados, 2014:13-4). Son de destacar las cadenas humanas en torno a los hospitales –«Abraza tu hospital»–, el «Maratón verde» (YouTube, 2015) para entregar un mensaje al Consejero de Educación y las actuaciones de los trabajadores de Telemadrid apareciendo inadvertidamente en retransmisiones en directo mostrando carteles con frases reivindicativas o realizando *scratches* a políticos famosos.

Así, se combinaron las acciones presenciales con las realizadas en medios digitales, siguiendo las prácticas de los nuevos activismos que alternan lo *online* y lo *offline* (García-Galera et al., 2014:37).

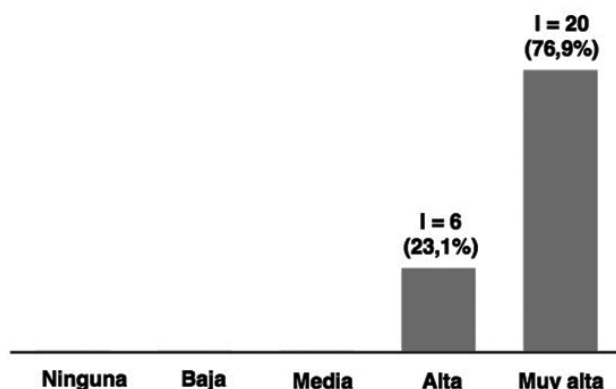


Imagen n° 3. Captura de la página de You Tube que alberga el vídeo realizado sobre la cadena humana “Abraza tu hospital” organizado por la Marea Blanca y desarrollado alrededor del hospital de Alcorcón, Madrid. Fuente: You Tube, <https://goo.gl/tQL4At> (12/set/2015).

3.5 La valoración de los «planners»

Contrastado lo estudiado hasta ahora con la opinión de los *planners* y resumiendo los resultados de la investigación realizada sobre ellos, encontramos que los *planners* conceden una gran importancia a las tareas de comunicación en las movilizaciones sociales: para el 23,1% tiene una importancia elevada y para el 76,9% muy elevada (cuadro n°1). El principal objetivo de ello es, precisamente, la propia función divulgativa («para que el resto de la sociedad conozca sus ideas», 84,6% en pregunta multirrespuesta) por encima de la función reivindicativa («como medida de presión política y social», 57,7%) o reclutadora («para convocar movilizaciones», 38,5%).

**Cuadro nº1:
IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN
EN LOS MOVIMIENTOS SOCIALES**

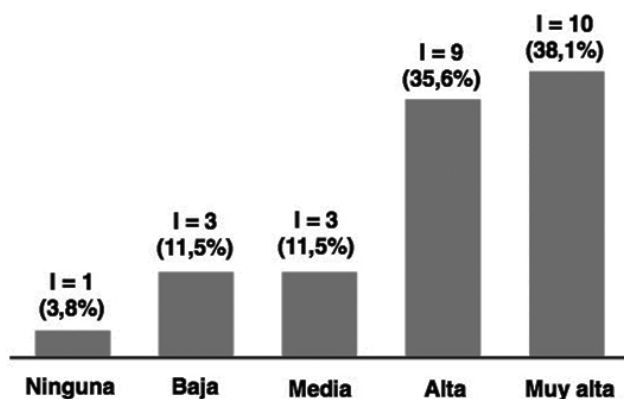


Fuente: investigación sobre *planners* APG-España

Pero desde su punto de vista profesional, los *planners* son muy críticos con el nivel de calidad de la comunicación conseguido en los movimientos estudiados (Marea Blanca: 53,8% de aprobación; Telemadrid: 34,6%; Marea Verde: 15,4 %), situados por debajo del 11 M (61,5%), de los movimientos antidesahucio (57,7%) y de las recogidas de firmas *online* de Change.org o Avaaz, que consiguen el porcentaje más elevado (73,1%).

También piensan que estos movimientos cuentan con una estrategia de comunicación previamente establecida «generalmente, casi siempre o siempre» (73,1%) y que, aunque las estrategias son mejorables, estos movimientos tienen una notable capacidad para aprender y mejorar con la práctica.

**Cuadro nº2:
ADECUACIÓN DE LOS MEDIOS DIGITALES
FRENTE A LOS CONVENCIONALES
PARA LA COMUNICACIÓN
DE LOS MOVIMIENTOS SOCIALES**



Fuente: investigación sobre *planners* APG-España

Referente a uso de los entornos digitales (cuadro nº2), el 84,6% de los *planners* piensa que los medios digitales ofrecen una tasa de aprovechamiento más adecuada para las movilizaciones sociales que los medios convencionales («media»: 11,5%; «alta»: 34,6%; «muy alta»: 38,5%), destacando entre ellos el uso Twitter (96% de aprobación) y de las páginas webs (73% de aprobación) en una pregunta multirrespuesta, seguidos de WhatsUpp y el envío de emails (ambos

con el 34,6% de aprobación) pero también piensan que estas movilizaciones realizan un uso de los medios generalistas que se sitúa entre «medianamente innovador» y «muy innovador» (53,9%). Los *planners* también destacan como «muy importante» que estos movimientos posean una buena comunicación interna (80,8%)

Por lo que vemos, la encuesta sobre los *planners* confirma la importancia de las tareas de comunicación y el enfoque estratégico de las mismas, así como el uso de medios digitales, la utilización creativa de los medios convencionales y la capacidad para autoorganizarse manejando la adecuadamente la comunicación interna, confirmando aunque con matices las enseñanzas obtenidas anteriormente de las entrevistas en profundidad, en la primera parte de nuestra investigación.

Para terminar el análisis de la encuesta de *planners* y ya entrando en cuestiones más personales, un gran número de ellos considera «bastante interesante» (34,6%) o «muy interesante» (50%) observar la evolución de estos movimientos para su trabajo profesional como *planner* estratégico, especialmente porque les permite «conocer y medir la sensibilidad social» (80,8%). El 61,5% han participado activamente en alguna de las movilizaciones surgidas recientemente, destacando entre los motivos su identificación personal con el movimiento (38%) o la simpatía con las reivindicaciones planteadas (23,1%). Su grado de afinidad con este tipo de movimientos se sitúa en un nivel intermedio (30,8%) o notable (46,2%) pero sin llegar a ser muy elevado (solo el 3,8%). Todo ello nos permite reafirmar el interés proyectado por los *planners* hacia los movimientos sociales y su implicación con los mismos.

4. Discusión y conclusiones

A lo largo de nuestra investigación hemos podido comprobar como el 15-M ha sido el modelo inspirador de estos movimientos reivindicativos que, a su vez, han sabido evolucionado sobre él incorporando nuevas iniciativas, especialmente a nivel icónico y actuacional.

También hemos visto como el aprovechamiento consecuente de los entornos digitales permite sortear los bloqueos informativos y las manipulaciones de los medios convencionales y conectar con el público de una forma incluso más completa, pues recoge y transmite el fundamento democrático de estos nuevos movimientos sociales y le permita a las audiencias sentirse participe de ellos. El proceso de adopción de los recursos digitales llama la atención por su rapidez y progresividad.

Asimismo, hemos contrastado el objetivo principal de nuestro trabajo: la importancia que los movimientos sociales y los *planners* le conceden a las tareas de comunicación y a los enfoques estratégicos para que sus reivindicaciones sean conocidas despertando el reconocimiento y la colaboración de la ciudadanía. Pero mientras los *planners* utilizan un proceso estructurado y contrastado para establecer la estrategia y evaluar la eficacia, basado en el conocimiento de las opiniones del público a través de la metodología cualitativa (Sánchez-Blanco, 2014:135-6) – especialmente los grupos de discusión y la realización de *pretests* y *postests* para perfeccionar la precisión de las campañas– los movimientos sociales, a pesar de su *amateurismo*, parecen llegar a resultados parecidos empleando un método natural que consiste en incorporar las opiniones del público en las discusiones asamblearias antes de realizar las acciones de comunicación y evaluar éstas después, pulsando la respuesta social que consiguen a través de los medios digitales para corregir y reajustar el enfoque.

Igualmente, en las agencias de publicidad y otras empresas de comunicación, estas tareas son desarrolladas por especialistas o departamentos conectados de forma jerárquica que se responsabilizan de cada una de las partes, mientras en las organizaciones sociales se realizan a través de una relación horizontal, con responsabilidades compartidas y por personas que se relevan para evitar el desgaste. El modelo de las organizaciones sociales parece ser más lento e impreciso, al menos al principio, pero resulta marcadamente participativo, logrando que todos los integrantes se sientan corresponsables de las iniciativas desarrolladas, como expresa José Juanco, profesor de estrategia en la Universidad Complutense y responsable de *planning* de la agencia Ogilvy & Mather, cuando explica que los movimientos sociales reivindicativos enseñan una forma de

comunicación orgánica, inspirada en los seres vivos, frente a las agencias de publicidad que están organizadas de manera arquitectónica (Juanco en Piña, 2012).

Pensamos, como conclusión, que esta investigación abre una perspectiva: analizar los sistemas organizativos de los movimientos sociales y sus acciones de comunicación, comparándolos con los usos y métodos utilizados por los profesionales que aplican técnicas estructuradas y contrastadas. En este caso se ha comprobado que los resultados alcanzados son notablemente similares aunque el proceso para conseguirlos haya diferido notablemente.

Referencias

- Anuncios (2012) “La publicidad escucha al 15 M”. *Anuncios*, número especial «El Sol 2012», junio. Madrid. (<http://goo.gl/T0K3d3>) (31/agosto/2015).
- Báez y Pérez de Tudela, J. (2007) *Investigación cualitativa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Beelen, P. (2006) *Publicidad 2.0*. Rezzibo. (<http://goo.gl/ZQkFLJ>) (7/sep/2015).
- Castells, M. (2009) *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza Editorial.
- Club de Creativos (CdeC) (2012) *El poder de la comunicación para provocar el cambio social*. Conferencia, 7/junio, salón de actos de Fundación ONCE, Madrid. (<http://goo.gl/Dp5Bwu>) (31/agosto).
- Del Fresno, M. (2012) “Internet como «mass media». Netnografía y estrategias de la creatividad publicitaria”. En Cuesta, U. (coord.) *Planificación estratégica y creatividad*. Madrid: ESIC Editorial, pp. 315-329.
- Díez, A. (2012) “La Educación, punta de lanza de los procesos revolucionarios”. En Taibo, C. (coord.) *¡Espabilemos! Argumentos desde el 15-M*. Madrid: Los Libros de la Catarata, pp. 41-5.
- Errejón, I. (2011) “The 15-M movement as a counter-hegemonic discourse”. *Encrucijadas*, 2, Salamanca. pp. 120-145. (<http://goo.gl/qXtIM2>) (8/may/2016).
- Fernández-Pineda, L. (2013) “Patusalud: la lucha contra la privatización en Madrid”. *Redacción Médica*, 2/agosto. (<http://goo.gl/8WA19g>) (10/sep/2015)
- Fernández-Ulloa, E. (2015) *Marea Blanca: conciencia ciudadana de un problema social más allá de lo laboral*. Congreso Comunicambio, 22/mayo, Universidad Jaume I, Castellón. (<http://bit.ly/1cflPnO>, vídeo «Día 3-Mañana», minutos 2:41:30 al 3:09:50) (10/sep/2015).
- Flesher, C. (2015) “Debunking Spontaneity: Spain's 15-M/ «Indignados» as Autonomous Movement”. *Social Movement Studies*, 2(14), 142-163. DOI: 10.1080/14742837.2014.945075
- Himpe, T. (2006) *Advertising is dead. Long live advertising*. London: Thames & Hudson.
- García-Galera, M.C.; Del Hoyo-Hurtado, M. & Fernández-Muñoz, C. (2014) “Jóvenes comprometidos en la Red: el papel de las redes sociales en la participación social activa”. *Comunicar*, 43(XXII), 35-43. DOI <http://dx.doi.org/10.3916/C43-2014-03>
- García-Marzá, D. (2010) “¿Agentes de la justicia? El papel de las empresas globales en el desarrollo”. En Villafañe, J. (coord.) *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Pearson Education, pp. 221-225.
- Gelders, D. & Ihlen, Ø. (2010) “Government communication about potencial policies: Public relations, propaganda or both?” *Public Relations Review*, 1(36), 59-62. (<https://goo.gl/sr2VGh>) (5/sep/2015).
- Granados, H. (2014) “M-advertising: otra forma de pensar el marketing y su impacto en la relación uso/consumo”. *Pensar la publicidad*, 1(8), 11-23. DOI: http://dx.doi.org/10.5209/rev_PEPU.2014.v8.n1.48384
- GTCS (Grupo de Consulta por la Sanidad) (2014) *La presión ciudadana paralizó la privatización de hospitales y centros de salud en Madrid*. 18/febrero. Pressenza International Press Agency. (<http://goo.gl/1xFctj>) (31/agosto/2015).
- Hessel, S. (2011) *¡Indignaos!* Barcelona: Destino.
- Jenkins, H. (2008) *Convergence Culture. La cultura de la convergencia en los medios de comunicación*. Barcelona: Paidós ibérica.
- Jiménez, M. (2012) “La Sanidad frente a las agresiones”, en Taibo, C. (coord.) *¡Espabilemos! Argumentos desde el 15-M*. Madrid: Los Libros de la Catarata, pp. 36-40.

- Klapper, J. T. (1974) *Efectos de las comunicaciones de masas*. Madrid: Aguilar.
- Lovett, M.J., Peres, R. & Shachar, R. (2013) "On Brands and Word of Mouth". *Journal of Marketing Research*: August 2013, 4(50), 427-444. DOI: <http://dx.doi.org/10.1509/jmr.11.0458>
- Manrique, P. (2012) "Necesitamos medios radicalmente democráticos". En Taibo, C. (coord.) *¡Espabilemos! Argumentos desde el 15-M*. Madrid: Los Libros de la Catarata, pp. 98-101.
- Marzolf, H. & Ganuza, E. (2016) "Enemies or colleagues? The 15-M and the Podemos' hypothesis", *Empiria*, 33, pp. 89-110, DOI/empiria. 33.2016.15865, (<http://goo.gl/Et2dEt>) (8/may/2016).
- Nos-Aldás, E. & Murphy, J. M. (2013) "Occupy Movements and the Indignant Figure". *Peace Review*, 3(25) 333-335. DOI: 10.1080/10402659.2013.816548
- PaTuSalud/Sanidad en lucha: <http://www.patusalud.es/wp/> (31/agosto/2015).
- Piña, Raúl (2012) *El 15-M, un ejemplo para la publicidad*. El Mundo, viernes 1/junio. Madrid. (<http://goo.gl/GyzkXx>) (31/agosto/2015).
- Pollitt, S. (2000) *Pollit on planning*. Henley-on-Thames, UK: Admap.
- Pollitt, S. (2007) "How I Started Account Planning in Agencies". In Lannon, J. & Baskin, M. (edit.) *A Master Class in Brand Planning*. Chichester, UK: John Wiley & Sons, pp. 19-22.
- Postill, J. (2014) "Democracy in an age of viral reality: A media epidemiography of Spain's indignados movement". *Ethnography*, 1(15), 51-69. DOI: 10.1177/1466138113502513
- Rodríguez, M., Tejero, O. & Sánchez, I. (2014) "Contingencia y crisis. Apuntes para una sociología atenta al fracaso y a lo imprevisto". *REIS-Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 147, 89-106. DOI:10.5477/cis/reis.147.89
- Salsó, J. (2012) "Strategic Planning Revolutions". En Cuesta, U. (coord.) *Planificación estratégica y creatividad*. Madrid: ESIC Editorial, pp. 299-313.
- Salvemos Telemadrid: <http://www.salvemostelemadrid.es> (31/agosto/2015).
- Sánchez-Blanco, C. (2009) "Génesis de la Planificación de Cuentas: cómo gestionar el conocimiento del consumidor en las agencias de publicidad". *Comunicación y Sociedad*, 2(XXII), 187-219. (<http://goo.gl/qMlhYI>) (7/sep/2015).
- Sánchez-Blanco, C. (2014) "Relevancia del papel del planificador estratégico en la investigación". *Revista Mediterránea de Comunicación*, 1(5), 131-146. DOI 10.14198/MEDCOM2014.5.2.09
- Taibo, C. (2013) "The Spanish «indignados»: A movement with two souls". *European Urban and Regional Studies*, January, 1(20) 155-8. DOI: 10.1177/0969776412459846
- TMEX (Telemadrid en el exilio): <http://www.tmex.es> (31/agosto/2015).
- Vázquez, P. (2012) "Estrategias cuando las personas son los medios". En Cuesta, U. (coord.) *Planificación estratégica y creatividad*. Madrid: ESIC Editorial, pp. 57-72.
- YouTube (2011) *Maratón verde*. 5/octubre. <https://goo.gl/jpFJDR> (31/agosto/2015).
- YouTube (2013) *Los jueves al sol*. <http://bit.ly/1KKRTQ4> (31/agosto/2015).

Autores

ANTÓN ÁLVAREZ-RUIZ es Doctor en Publicidad por la Universidad Complutense de Madrid-UCM y tiene el postgrado de *Métodos de Investigación Social* en la Facultad de Sociología-UCM. Imparte clases en los Masters de *Comunicación Social* y de *Comunicación de las Organizaciones* (UCM) e investiga sobre los aspectos estratégicos de la comunicación y sus efectos sociales. Es autor del primer gran estudio publicado en España sobre la publicidad social (“La función social de la publicidad de la ONCE”, 2004) y del libro más vendido en castellano sobre planificación estratégica (“La magia del planner”, 2012). Es miembro de la Academia de la Publicidad, de The Account Planning Group (The APG-España) y de la Asociación Española de Investigación en Comunicación (AE-IC).

PATRICIA NÚÑEZ GÓMEZ es Doctora en Publicidad y Máster en filosofía. Es profesora en la especialidad de Publicidad de la Facultad de Ciencias de la Información-UCM. Es Directora del grupo de investigación *Teens, Communities and Digital Literacy* sobre infancia y comunicación, miembro del grupo de investigación SOC MEDIA (*Grupo para el Estudio de Nativos Digitales*) de la UCM, y de diferentes organizaciones internacionales: *Chair* de la Sección de *Advertising Research* de ECREA (*European Communication Research and Education Association*), Consejera del Consejo de Protección a la Infancia, y Coordinadora del Área de Creatividad del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I-UCM.