

Gobierno corporativo y comunicación empresarial. ¿Qué papel cumplen los directores de comunicación en España?

Corporate Governance and Corporate Communication: What is the Role of Communication Managers in Spain?

Elena Gutiérrez-García¹

Resumen

Los ejecutivos de las compañías han abierto las puertas de los comités directivos al director de comunicación. Sin embargo, se trata de una abertura tímida, con grandes retos. El artículo analiza la situación en España, realizando una reflexión sobre las últimas investigaciones de las disciplinas de gestión —management— y comunicación. Se ofrece una síntesis sobre la situación profesional y algunas conclusiones que señalan los principales retos para incrementar la profesionalización y la reflexión teórica.

Palabras clave: comunicación corporativa, gobierno corporativo, dirección estratégica, España.

Abstract

Company managers have opened up their steering committees to the communication manager. However, it is a timid opening with major challenges. This paper analyzes the situation in Spain, reflecting on several recent academic studies in the field of corporate management and communication. There is a summary of the professional situation, along with several conclusions that are indicative of the major challenges to increased professionalization and academic thinking.

Key words: Corporate communication, corporate governance, strategic management, Spain.

¹ Doctora. Subdirectora, Facultad de Comunicación, Universidad de Navarra, España. egutierrez@unav.es

Introducción

¿Qué puede hacer la comunicación para la buena marcha de las empresas? Esta es una cuestión recurrente en el ámbito práctico y científico. Durante las últimas décadas, empresas e instituciones han acogido en sus estructuras directivas un nuevo perfil: el director de comunicación. Éste parece convertirse progresivamente en una pieza clave para el buen desempeño empresarial. El crecimiento exponencial de esta profesión, sin embargo, no ha ido acompañado en igual grado de una oferta formativa universitaria o de investigaciones académicas, situación en la que coinciden distintos países y regiones (Beurer-Zuelling et ál., 2009; Hallahan et ál., 2007; van Ruler y De Lange, 2003; Moss y Green, 2001).

A este respecto, las discusiones tienden a centrarse en aspectos estructurales como, por ejemplo, si existen departamentos de comunicación, quiénes son sus responsables, qué papel juega su director en la toma de decisiones de la compañía, etc. Igualmente, el análisis del rol de la comunicación comienza a estar presente en disciplinas afines, tales como la gestión empresarial (Cornelissen, 2008). Desde esta área, concretamente, hay cuestionamientos sobre el mejor modo de *gestionar* las relaciones con los grupos de interés —*stakeholder management theory*— (Post y Carroll, 2006). Se reconoce que de una buena relación con los públicos se puede lograr su compromiso, y cierta lealtad y confianza, valores tan importantes para el futuro empresarial e indicadores de reputación corporativa.

Desde finales del siglo XX, y más concretamente en los primeros años del siglo XXI, se hace evidente que las empresas deben ser gestionadas atendiendo a más principios y criterios que los meramente económicos (Allen, 2007). Podrían destacarse varias circunstancias que ayudan a comprender por qué la comunicación es una herramienta de gestión clave para un buen go-

bierno o administración empresarial. En primer lugar, desde hace más de dos décadas se está prestando especial atención a los intangibles como motores de competitividad y distinción en el mercado. En segundo lugar, las empresas en general, y las multinacionales de modo especial, se han convertido en actores sociales importantes en un mundo internacionalizado, debido a su influencia en el desarrollo económico y social de los países. En tercer lugar, instituciones públicas y mercados financieros están incrementando su presión hacia las compañías para que se comprometan con principios de responsabilidad social y buenas prácticas de gobierno (OCDE, 2004; Comisión Europea, 2001; Sparkes, 2003).

En síntesis, este artículo introduce la situación española con perspectiva internacional. Dicho análisis muestra las concomitancias con otros países del entorno europeo y americano, mostrando que el rol de los directores de comunicación y su papel en la gestión de las compañías continúa siendo objeto de debate y clarificación profesional. Hay escasa literatura académica que muestra la relación entre la gestión comunicativa y su contribución al buen gobierno corporativo. Por ello, se procura contribuir a clarificar conceptualmente la relación entre ambas realidades de gestión, ilustrándola con algunos datos existentes sobre la profesión. En la primera parte se presenta una síntesis de las ideas encontradas en la literatura empresarial, con el fin de hallar relación y puntos de interés entre gobierno corporativo y comunicación. El concepto de buen gobierno ha sido analizado desde una perspectiva legal. No obstante, hay un consenso que lo sitúa como un sistema de gestión con dimensiones diferentes. Una de ellas es la comunicación, que obtiene un rol central en la gestión entre la empresa y los *stakeholders*. Estas consideraciones nos permitirán enlazar con la segunda parte del artículo acerca del estado profesional en España. Como se ha señalado, si

bien hay pocos datos empíricos, los hallazgos permiten sugerir algunas consideraciones.

Relación entre gestión comunicativa y gobierno corporativo

En los últimos años el buen gobierno corporativo se ha convertido en un asunto crucial en la agenda de ejecutivos de compañías, autoridades públicas y profesionales de la comunicación. Esto es así porque supone prestar atención a las relaciones entre la empresa y sus públicos o grupos de interés —*stakeholders*— en un contexto complejo y que demanda mayor responsabilidad en sus actuaciones. Esta visión implica reconocer a la empresa como institución social que genera valor, no sólo en términos económicos, sino sociales. En consecuencia, los directivos de las compañías han comenzado a poner en práctica una cultura de gestión que destaca una vocación de servicio, en sentido amplio, al público (Llano, 1992). Por tanto, se puede decir que los directivos deben tener en cuenta las expectativas y demandas de sus diversos públicos para poder ganar en competitividad y adaptar su oferta a un entorno que espera coherencia y respuestas a su diversa naturaleza —comercial, financiera, de trabajo, etc.—

Las circunstancias que rodean al ámbito empresarial explican el auge de corrientes como la responsabilidad social corporativa y el buen gobierno. Asimismo, muestran el importante papel que desempeña la comunicación. Entre otras, pueden destacarse las siguientes: sociedad de la información, consumidores más *s sofisticados* e informados, mayor presión legal o marco regulatorio exigente para con empresas y entidades, la actual “economía de la reputación” y gestión de los intangibles (Sparkes, 2003, p. 3), empleados mejor formados y más exigentes, globalización... (Fombrun y van Riel, 2007; Hall, 1993).

Los directivos de las compañías han comenzado a poner en práctica una cultura de gestión que destaca una vocación de servicio, en sentido amplio, al público.

Estas circunstancias esclarecen por qué se ha producido una renovada discusión sobre qué es una empresa y su contribución a la sociedad, visible en escuelas teóricas como la *stakeholder management*. Ésta destaca el liderazgo y visión que deben ejercer los directivos, y su interés por aprender del entorno y lograr la confianza de sus públicos (Bandsuch et ál., 2008; Burchell y Cook, 2008; Mason et ál., 2007; Ayuso et ál., 2006; Goodman, 2005).

Este contexto reclama partir de un concepto de empresa como institución social. Ulrich apunta que, si bien la empresa es una institución privada en una economía de mercado, “actualmente una compañía debe ser entendida como una institución cuasi pública, pues se espera que cree valor atendiendo a diferentes necesidades sociales” (1995, p. 3). En consecuencia, la definición clásica va siendo complementada por una noción socioeconómica que reconoce la complejidad, apunta hacia la necesaria búsqueda de legitimidad social y observa sus diferentes responsabilidades. Tal y como Bowen destacara en los años cincuenta, las decisiones del directivo “afectan no sólo a él, sino a sus accionistas, sus trabajadores, o sus clientes; afectan a las vidas y fortunas de todos nosotros” (1953, p. 3).

En consecuencia, la dimensión pública de la compañía ha de ser gestionada, específicamente su naturaleza relacional (De Bussy y Ewing, 1997). Los ejecutivos se preguntan cómo lidiar con demandas tan específicas, y a veces contradictorias, de sus *stakeholders* y, lo más importante, cómo integrarlas en el proceso de toma de

decisiones y formulación de estrategias (Post et ál., 2002). Este asunto conduce a un sistema de gobierno corporativo integrado: “Tomado como un conjunto, la red de relaciones constituye un ‘sistema de gobierno’ (de facto, sino de iure) para la compañía moderna” (Post y Carroll, 2006, p. 133). Así emerge un nuevo paradigma de gobierno, desde un foco basado en los accionistas a otro basado en los *stakeholders* (Money y Schepers, 2007, p. 4). Tal y como señala la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), “el gobierno corporativo es un elemento clave para mejorar la eficiencia económica y el crecimiento, así como mejorar la confianza de los inversores. El gobierno corporativo implica una serie de relaciones entre la dirección de la compañía, su consejo de administración, sus accionistas y otros *stakeholders*” (2004, p. 11). La OCDE centra los principios de buen gobierno en la transparencia y el papel de los *stakeholders*. Más allá de los requerimientos legales —más centrados en la relación con los accionistas—, hay que potenciar un compromiso con los distintos *stakeholders* (Barley, 2007).

“El término *stakeholder* ha sido acuñado para llamar la atención entre los directivos que sólo priorizaban el interés de los accionistas, en vez de dar respuesta a una variedad de grupos o públicos” (Preble, 2005, p. 408). Por tanto, se puede afirmar que los *stakeholders* deberían contemplarse no como *enemigos*, ni como agentes con intereses que entran en conflicto con los de la empresa². Si se concibe la relación empresa-públicos desde un punto de vista *conflictual*, la dirección podría encontrarse ante la difícil situación de tratar de equilibrar los intereses de la empresa con los de los distintos públicos. En contraste, varios autores destacan la importancia de reconocer a los *stakeholders* como *socios* pues son, en última instancia, la fuente de riqueza

2 Precisamente, desde la literatura de las relaciones públicas, y especialmente desde la teoría de la excelencia, se ha estudiado cómo gestionar los a veces intereses en conflicto entre organización y públicos. Véase Grunig (2000) y Murphy (1991).

La actividad comunicativa empresarial se convierte en un asunto crítico para lograr el compromiso de los públicos, conseguir reconocimiento y apoyo social, y confianza en los negocios

za para la compañía (Post y Carroll, 2006, p. 121; Ulrich, 1995, p. 5).

Por otro lado, desde la perspectiva legal en distintos países se destaca el buen gobierno como un “conjunto de reglas que alinean el interés de los accionistas con los directivos” (Young y Thyil, 2008, p. 95) y otros temas sobre el control y la composición del consejo de administración, así como los derechos de los accionistas, en un “modelo centrado en los beneficios” (Shahin y Zairi, 2007, p. 756). Con todo, como se ha señalado, el marco de relaciones públicas a las que ha de enfrentarse una compañía constituye un sistema complejo de gobierno que va más allá de los accionistas y propietarios. Es por ello que los directivos son conscientes de los “riesgos de reputación y las oportunidades que conlleva la responsabilidad social, y para esas empresas armonizar su comportamiento con las expectativas de los *stakeholders* es una prioridad del negocio” (Dawkins, 2004, p. 108).

Este punto de partida implica varios asuntos que afectan la manera en que los ejecutivos gestionan estas relaciones estratégicas. La actividad comunicativa empresarial se convierte en un asunto crítico para lograr el compromiso de los públicos, conseguir reconocimiento y apoyo social, y confianza en los negocios (Bandsuch et ál., 2008; Rahbek, 2006). La literatura sobre relaciones públicas y comunicación corporativa ha tratado de dar respuesta al impacto de las relaciones comunicativas en la consecución de

los objetivos estratégicos (Toth, 2007; Fombrun y van Riel, 2007; Argenti et ál., 2005; DeSanto y Moss, 2004; Moss et ál., 2000; Dolphin y Ying, 2000; Caywood, 1997; Lauzen y Dozier, 1992)³.

Ante esta situación, la comunicación parece tomar un nuevo significado en las instituciones. Tal y como señalan los autores de la literatura especializada, el responsable de comunicación debe formar parte del comité directivo y ser parte activa en la toma de decisiones al más alto nivel (Berger y Reber, 2006; van Ruler y de Lange, 2003; Dolphin, 2003; Tixier, 1998). Ciertamente, éste es un aspecto crucial para la institucionalización de la práctica. Pero no es el único. La contribución real de la actividad comunicativa debe considerarse como herramienta de gestión estratégica. Esta aportación tiene dos consecuencias para el gobierno de las empresas:

- a) Aprendizaje del entorno: fomenta la escucha de los públicos, de sus preocupaciones e intereses, y provoca que los directivos puedan tomar las mejores decisiones en respuesta a las demandas (Ulrich, 1995, p. 5).
- b) Facilita la innovación: dado que las empresas deben innovar ante los desafíos del mercado, la escucha y el diálogo con los públicos puede promover ventajas competitivas, puesto que sirve como herramienta de investigación que detecta las oportunidades.

En definitiva, tal y como se ha señalado, el diálogo es la esencia de la comunicación corporativa como disciplina. Como remarca Llano, “la naturaleza de las empresas es dialógica” (1992,

3 Algunos autores incluyen precisamente esta consideración en sus propuestas conceptuales de la disciplina. Véase, por ejemplo: “La comunicación corporativa es una función de dirección que ofrece un marco para la coordinación eficaz de toda la actividad comunicativa, con el propósito de establecer y mantener una reputación favorable entre los *stakeholders* de los que depende la organización” (Cornelissen, 2004, p. 23). “La comunicación corporativa identifica, establece y mantiene relaciones constantes con aquellos públicos que la compañía identifica como claves para lograr sus objetivos y estrategia corporativa” (Dolphin, 2003, p. 5).

La actividad comunicativa empresarial se convierte en un asunto crítico para lograr el compromiso de los públicos, conseguir reconocimiento y apoyo social, y confianza en los negocios.

p. 25). El diálogo tiene variadas consecuencias: reduce situaciones conflictivas al promover el entendimiento; evita riesgos e incrementa la confianza (Burchell y Cook, 2006, pp. 163-166). Como resultado, un diálogo genuino posibilita el camino hacia el compromiso y cierta lealtad mutua entre empresa y públicos y, en última instancia, puede provocar cambios en el comportamiento organizativo⁴.

Esta perspectiva requiere que los directivos y responsables de comunicación sean conscientes de la auténtica naturaleza de esta herramienta. Pero, ¿cómo podrían definirse su naturaleza, sus propiedades y principios? Significa adoptar una práctica bidireccional que tienda al equilibrio, de tal forma que empresa y *stakeholders* compartan sus puntos de vista y desde la primera se dé respuesta a las expectativas y demandas de los públicos (Stoker y Tusinski, 2006; Baum, 2004; Cortina, 2003; Steinmann y Zervas, 1993). Este enfoque denota una filosofía de gestión empresarial abierta, en la que los ejecutivos acepten que sus decisiones deban ser modificadas y en el gobierno de la compañía se incluyan algunas perspectivas de los públicos. Igualmente, puede implicar que desde la empresa se explique por qué no se atienden algunas demandas de los públicos; de tal forma que la comunicación sirva al objeto de explicar y dar cuenta de las razones que guían tales decisiones que, en última instancia, residen en la identidad y misión empresariales.

4 Las empresas deben estar abiertas al diálogo “como un canal a través del cual se trascienda de una filosofía de confrontación a otra forma de entendimiento y compromiso” (Burchell y Cook, 2008, p. 37).

Estas consideraciones muestran un camino hacia la necesaria integración y consistencia de la función comunicativa. El gobierno, y particularmente la actividad comunicativa, deberían requerir, en este marco, una gestión coordinada de las relaciones con los diversos públicos. Éste es uno de los principales desafíos a los que se enfrentan actualmente las empresas: cómo proyectar una identidad auténtica y coherente a los diferentes grupos (Cornelissen, 2008, p. 24; Fombrun y van Riel, 2004, p. 165).

Posición de los directores de comunicación en España

Según se ha apuntado, la comunicación ayuda al buen gobierno corporativo porque es una herramienta clave para responder a las personas y entidades del entorno. Tanto profesionales como académicos subrayan el hecho de que sólo si el responsable de comunicación se ubica internamente en la primera línea directiva, podrá añadir valor al buen gobierno. Y este aspecto es, precisamente, el que se manifiesta en las investigaciones acerca del estado de la profesión: ¿se ha institucionalizado dentro de las organizaciones? Esta situación es un lugar común en distintos países (Beurer-Zuelling et ál., 2009), y también encuentra su debate en el contexto español: ¿es el director de comunicación una figura reconocida para la gestión estratégica de las compañías? (Panadero, 2006).

La profesión en España aún está consolidándose. Hay relativamente escasa investigación académica⁵, aunque ha aumentado desde finales del siglo XX. Por tanto, existe una base teórica e

5 Las relaciones públicas o gestión comunicativa es aún una práctica profesional joven. Además, el comienzo de los programas universitarios especializados en Publicidad y Relaciones Públicas comenzaron en 1992, tras la aprobación de los planes de estudio oficiales por el Ministerio de Educación. En consecuencia, los nuevos grados han sido seguidos progresivamente, desde finales del siglo XX, por un aumento de la investigación académica (véanse Rodríguez Salcedo, 2008; Gutiérrez García y Rodríguez Salcedo, 2009; Arceo, 2006; Tilson y Saura Pérez, 2003).

Tanto profesionales como académicos subrayan el hecho de que sólo si el responsable de comunicación se ubica internamente en la primera línea directiva, podrá añadir valor al buen gobierno.

investigación aplicada todavía por desarrollar. Desde que se iniciara la transición a la democracia en 1975, el cambio en las circunstancias políticas, sociales y económicas ha sido motor de crecimiento de la actividad comunicativa, gracias a la libertad informativa y de mercado.

Una de las reflexiones que sugiere el contexto en las últimas tres décadas es si a partir del incremento de la actividad comunicativa de las empresas se ha observado algún tipo de consecuencias para el buen gobierno corporativo. Dado el reciente empuje normativo, teórico y práctico que se ha dado al concepto de buen gobierno, no existen investigaciones empíricas que den cuenta de dicha relación causal. Sin embargo, los datos existentes sí indican algunas evidencias y esbozan el camino para futuras investigaciones. Esto es, el modo en que se organiza internamente la comunicación en las empresas, así como la responsabilidad que asume el director de comunicación, pueden dar cuenta de la posible relación entre comunicación y gobierno corporativo.

La investigación empírica sobre la situación profesional en España ha sido conducida principalmente por las asociaciones profesionales⁶. En este sentido, parece que dichas asociaciones, como se señalará, están liderando la investiga-

6 En España, las asociaciones mayoritarias son la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom) y la Asociación de Consultores en Relaciones Públicas y Comunicación (Adecec). Ambas han elaborado investigaciones continuadas y con una muestra representativa desde el 2000.

ción y el debate sobre el estado de la comunicación corporativa. Tanto la evidencia empírica obtenida como los documentos oficiales de las entidades profesionales ayudan a analizar los principales asuntos de interés. Sin embargo, para comprender dichos temas es necesario, en primer lugar, realizar un repaso de las características del entorno y su evolución, en concordancia con el estatus profesional actual.

Entorno empresarial y desarrollo profesional

La evolución de la economía y la política españolas han condicionado y favorecido que las compañías hayan dotado de recursos y estructura sólida a la actividad comunicativa. El año 1975 fue un punto de inflexión en la historia reciente española. Tras la muerte del dictador Franco, comenzó la denominada Transición a la democracia. Tras casi 40 años de régimen dictatorial, España comenzó una nueva etapa en la que se promovió la libertad informativa, económica y política (Barrera, 1995); a pesar de la falta de libertad durante la dictadura, los primeros pasos de la práctica profesional de las relaciones públicas comenzaron en la década de los cincuenta (Gutiérrez García y Rodríguez Salcedo, 2009; Moreno, 2004; Noguero y Grau, 1995).

No obstante, no fue hasta el periodo democrático a finales de los años setenta cuando se dieron los profundos cambios, particularmente en el sistema de medios de comunicación. El número de empresas informativas creció exponencialmente durante los años setenta y ochenta y, junto con la aparición de las nuevas tecnologías en los noventa, obligó a las organizaciones de todo tipo —especialmente las empresas— a responder a la creciente demanda de información⁷. Esta si-

tuación explica por qué los departamentos de comunicación comenzaron centrando su actividad casi exclusivamente en la relación con los medios de comunicación (García, 2005; Almanza, 2005).

Además, conviene destacar otros hechos recientes que han influido en el crecimiento de la actividad comunicativa. En primer lugar, la denominada desregularización de la economía emprendida en las últimas tres décadas ha provocado una mayor competitividad en diversos sectores económicos tales como telecomunicaciones, industria bancaria, sector energético y otros sectores de servicios. Este nuevo marco competitivo motivó en primer lugar un *boom* de la comunicación comercial y publicitaria desde los años ochenta (Etayo, 2002). Por ello, la evolución propia del contexto ha obligado a las compañías a prestar más atención a su reputación corporativa. Tal y como señala el antiguo presidente de la Asociación de Directivos de Comunicación, “la gestión de los intangibles es una de las principales actividades de los profesionales [...]. La gestión de la reputación constituye un hecho destacado en la breve historia de los comunicadores” (López, 2006, p. 175).

En segundo lugar, debido a la ola de privatizaciones de los años ochenta, el capital social de las empresas comenzó a cotizar en los mercados bursátiles. Desde una perspectiva comunicativa, este fenómeno estimuló a las empresas a gestionar *nuevas* relaciones con diferentes públicos, con una necesaria especialización informativa y comunicativa para responder a las demandas informativas de inversores, accionistas, analistas y la comunidad financiera, entre otros (Gutiérrez, 2006; López, 2003).

En tercer lugar, desde hace algo más de una década, los reguladores han presionado a las empresas para que sean más transparentes. La

7 Miller y Dinan (2000) hallaron similares evidencias en el Reino Unido que, si bien gozaba de un sistema democrático de gran tradición, las reformas económicas iniciadas a finales del siglo XX —liberalización económica y privatizaciones de empresas— motivaron un crecimiento del sector de las relaciones públicas.

promulgación de nuevas leyes⁸ ha afectado a las empresas cotizadas⁹. Como resultado, la progresiva transparencia se ha contagiado como una tendencia en el tejido empresarial, destacando las políticas de difusión de prácticas de buen gobierno corporativo y de responsabilidad social.

Estos factores, entre otros, muestran cómo las empresas han debido adecuar e institucionalizar su política comunicativa en las últimas décadas. En concreto, no es mera coincidencia que desde los años ochenta se haya generalizado la existencia de departamentos internos de comunicación. Estos cambios fueron seguidos por la fundación de las actuales asociaciones profesionales representativas del sector: la Asociación de Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (Adecec) nació en 1991, seguida en 1992 de la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom)¹⁰.

Según se ha señalado, los datos empíricos de mercado sobre la situación profesional proceden básicamente de ambas asociaciones¹¹. Precisamente, en el caso de Dircom, presta especial atención al lugar que ocupa el responsable de comunicación en la dirección de la empresa, así como su contribución en el logro de los objetivos estratégicos, ambas, cuestiones centrales en la relación con el gobierno corporativo¹².

Según los datos más recientes, el 78% de las empresas españolas de mayor facturación tienen departamento de comunicación (Dircom, 2005). Y la mayor parte de dichas empresas ha instaurado dichos departamentos en las últimas dos décadas. Más de la mitad (63,5%), en concreto, tenían en el 2000 menos de diez años (Dircom, 2000). Estos datos permiten apreciar que la función comunicativa aún no se ha institucionalizado. Dos razones apoyan esta afirmación: la reciente aparición de las unidades comunicativas y el hecho de que sólo el 58% de las empresas cuenten con un profesional que coordine las actividades comunicativas. Esto significa que la comunicación con los diferentes públicos no está coordinada por un director de comunicación. Las comunicaciones comercial, financiera o interna, son las principales áreas cuya gestión permanece fragmentada.

La mitad de los directores de comunicación forman parte del comité directivo, el máximo órgano ejecutivo, y sólo el 36% de ellos participan habitualmente e influyen en la toma de decisiones. Por el contrario, el 31% afirma que nunca ha tomado parte en la toma de decisiones. Estos datos resultan muy relevantes si se considera que uno de los atributos del buen gobierno, como se ha apuntado, es que haya una gestión integrada de la relación con los distintos *stakeholders*. Muestra, por tanto, que la influencia de la función comunicativa en el gobierno corporativo implica la capacidad del director de comunicación para ser una herramienta clave en la coordinación de las complejas y varias relaciones con los *stakeholders*. Y coordinar las diferentes demandas de los públicos presupone cierta consistencia de gestión. Como han señalado varios autores, la consistencia es inherente a la coherencia, transmitida a través de acciones y mensajes (Schultz et ál., 2000). Sin embargo, este hecho parece no cumplirse en el mercado espa-

8 Este marco legal comenzó con la creación del órgano regulador de los mercados financieros mediante la Ley del Mercado de Valores de 1988, a la que le han sucedido nuevas promulgaciones, motivadas por las directivas de la Unión Europea. En especial, véase Ley la 26 de 2003, de 17 de junio, con el fin de Reforzar la Transparencia de las Sociedades Anónimas Cotizadas (BOE, 18 de junio de 2003).

9 Según la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), al cierre del ejercicio 2008 en España había 173 empresas cotizadas en las bolsas españolas, cuyo valor de mercado se situó en 476.031 millones de euros (CNMV, 2009, p. 57).

10 Dircom comenzó su actividad en 1993 con 49 miembros y en 2008 superaban los 450 (véase Dircom, Informe anual 2007). Dircom es miembro de la *Global Alliance of Public Relations and Communication Management*, y la sección europea de la *International Association of Business Communicators* (IABC). Consúltese <http://www.dircom.org>.

11 Las investigaciones empíricas emprendidas por Dircom han sido publicadas en 2000 y 2005, y comprenden una muestra de estudio de más de 200 responsables de comunicación en las empresas de mayor facturación.

12 El rol estratégico de la comunicación es un lugar común en la discusión académica europea y americana (véase Beurer-Zuelling et ál.,

2009; Cornelissen, 2004 p. 21; van Ruler y Vercic, 2003; van Ruler y de Lange, 2003, p. 156).

ñol, puesto que el mayor esfuerzo y actividad de los departamentos se centra, casi exclusivamente, en las relaciones con los medios de comunicación. Esta es la prioridad, habida cuenta de que logra notoriedad en la opinión pública¹³. “Las funciones de comunicación más comunes son relaciones con los medios de comunicación, imagen corporativa y comunicación interna” (Dircom, 2005, p. 44).

Por último, cabe destacar unos datos que reflejan, igualmente, la influencia de la gestión comunicativa en el gobierno de la empresa. El 80% de los profesionales afirman que la estrategia comunicativa está alineada con la estrategia corporativa, aunque sólo el 40% de ellos (del 80%) reconoce que no cuentan con un documento escrito de dicha estrategia; de manera que solo el 34% tiene escritas las estrategias comunicativas. El 26% restante afirma que no las tienes escritas pero se lo está planteando (Dircom, 2005, p. 45). Estas cifras revelan una falta de planteamiento estratégico de fondo, puesto que toda función, considerada como tal, debe contar con planteamientos de medio y largo plazo. Si esto no sucede, podría ser considerado como indicador de una escasa conexión entre el departamento de comunicación y la estructura directiva y de gestión general de la empresa.

Algunas conclusiones

Al principio del artículo se destacaron algunas reflexiones sobre la contribución de la comunicación al buen gobierno corporativo. Un repaso de las ideas que se hallan en la literatura, así como algunos datos significativos de la situación profesional española, proveen de un marco para llegar a algunas conclusiones que sirvan

13 Conviene destacar que desde la transición a la democracia el número de empresas informativas se ha incrementado de manera notable y, específicamente, la prensa económica y financiera, que es la prensa especializada con el mayor incremento de circulación y lectura durante las dos últimas décadas (Arrese, 2007, pp. 16-18).

El devenir del entorno económico y financiero de las últimas décadas ha condicionado en gran parte el modo en que las empresas se relacionan con personas y entidades de su entorno. Por esta razón, la dimensión comunicativa aparece en el horizonte como un elemento consustancial a la gestión y administración estratégica.

tanto para la reflexión académica como para los retos a los que se enfrenta la profesión.

Si los profesionales de comunicación procuran obtener mayor influencia en la toma de decisiones de sus empresas y, en consecuencia, contribuir al buen gobierno, los siguientes asuntos podrían tomarse en consideración.

En primer lugar, el devenir del entorno económico y financiero de las últimas décadas ha condicionado en gran parte el modo en que las empresas se relacionan con personas y entidades de su entorno. Por esta razón, la dimensión comunicativa aparece en el horizonte como un elemento consustancial a la gestión y administración estratégica. En tal tesitura, las empresas aplican principios de gestión que podrían denominarse más *inclusivos*, lo que ha derivado en unos planteamientos directivos acordes con la tradicional gestión económico-financiera y en coherencia con las demandas sociales. Éstas, canalizadas tradicionalmente a través de las acciones de responsabilidad social, sin embargo, han trascendido en el seno de la empresa cuando los directivos deciden escuchar a sus públicos —*stakeholders*— e incluir sus expectativas y demandas en el diseño y la planificación de políticas estratégicas generales.

En segundo lugar, en dicho proceso de responder, la comunicación parece que juega un papel

Si los responsables de comunicación no están plenamente implicados en el equipo ejecutivo, difícilmente puede haber una contribución directa al buen gobierno.

interno clave. Se podría concluir que es el cauce preciso de interlocución, facilitando que la información —mediante la investigación— proveniente del entorno —interno y externo— se transforme en conocimiento que aporte nuevas variables y matices en la toma de decisiones. Entre dichas variables se hallan, como se ha señalado, los parámetros económicos y sociales. La ineludible naturaleza pública de las empresas ha obligado a los directivos a prestar atención a su papel en la sociedad y, en consecuencia, dar razón de él.

En este contexto, la comunicación aparece no solamente como un conjunto de procedimientos —más o menos unidireccionales— destinados a canalizar información hacia los públicos, lo que supone dar un salto desde la mera notoriedad informativa en los medios de comunicación, a una comunicación bidireccional con diversos públicos y, por tanto, más compleja y múltiple. Se trata, en esencia, de un proceso de gestión que requiere un cariz directivo, puesto que implica la puesta en marcha del diálogo como impulsor de cambio. Con este modo de entender la comunicación se podría superar la crítica realizada a los gabinetes de prensa, dedicados casi exclusivamente a publicar las *bondades* de la actividad empresarial, para pasar a constituirse en parte de la cultura institucional, un modo de trabajar.

En tercer lugar, la situación actual permite concluir que la práctica aún requiere una mayor profesionalización para poder ser considerada una función que aporta valor al buen gobierno de las empresas (Mora, 2009). La función comu-

nicativa de las empresas en España aún parece estar consolidándose. Si bien el crecimiento profesional durante las dos últimas décadas ha sido notable, varios aspectos pueden destacarse al respecto. Los directores de comunicación aún no parecen tener una influencia notable en la toma de decisiones de sus compañías. La juventud de los departamentos de comunicación es una señal inequívoca de la incipiente influencia en las estructuras directivas. En este sentido, si los responsables de comunicación no están plenamente implicados en el equipo ejecutivo, difícilmente puede haber una contribución directa al buen gobierno.

En cuarto lugar, si bien se aprecian signos de falta de institucionalización de la práctica, se puede concluir que las empresas en España tienden a reconocer al responsable de comunicación como una figura que necesariamente ha de ser directiva e influyente en la toma de decisiones.

No obstante, desde el ámbito académico se aprecia la necesidad de más investigación aplicada que dé razón de la situación profesional, al tiempo que se fijan criterios y principios que orienten y formen a los profesionales en su quehacer. La investigación aplicada puede ahondar en las implicaciones de la función comunicativa en el buen gobierno corporativo y comprobar, igualmente, si la profesión continúa creciendo y sus profesionales adquiriendo una mayor relevancia interna que ayude a gobernar mejor los destinos empresariales.

Referencias

- Allen, G. (2007). The corporate political environment and big business response. *Journal of Public Affairs*, 7, 97-108.
- Almansa, A. (2005). Relaciones públicas y gabinetes de comunicación. *Análisi*, 31, 117-132.

- Arceo, J. L. (2006). La investigación de relaciones públicas en España. *Análisi*, 34, 111-124.
- Argenti, P., Howell, R. A., Beck, K. A. (2005). The strategic communication imperative. *MIT Sloan Management Review*, 46 (3), 83-89.
- Arrese, A. (2007). Prensa económica y financiera en España. Apuntes para una historia reciente. En J. J. Fernández (coord.). *Prensa especializada actual* (pp. 1-36). Madrid: McGraw Hill.
- Ayuso, S. Rodríguez, M.A. y Ricart, J.E. (2006). Using stakeholder dialogue as a source for new ideas: a dynamic capability underlying sustainable innovation. *Corporate Governance*, 6, 4, 475-490.
- Bandsuch, M., Pate, L., Thies, J. (2008). Rebuilding stakeholder trust in business: an examination of principle-centered leadership and organizational transparency in corporate governance. *Business & Society Review*, 113 (1), 99-127.
- Barley, S. R. (2007). Corporations, democracy and the public good. *Journal of Management Inquiry*, 16, 201-215.
- Barrera, C. (1995). *Sin mordaza. Veinte años de prensa en democracia*. Barcelona: Temas de Hoy.
- Baum, H. (2004). *The transparent leader: How to build a great company through straight talk, openness, and accountability*. New York: Harper Business.
- Berger, B., Reber, B. H. (2006). *Gaining influence in public relations. The role of resistance in practice*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Beurer-Zuelling, B., Fieseler, C., Meckel, M. (2009). A descriptive inquiry into the corporate communication profession in Europe. *Public Relations Review*, 35, 270-279.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- Burchell, J., Cook, J. (2008). Stakeholder dialogue and organisational learning: changing relationships between companies and NGOs. *Business Ethics: A European Review*, 17 (1), 35-46.
- Caywood, C. L. (ed.) (1997). *Handbook of strategic public relations and integrated communications*. London: McGraw Hill.
- Comisión Europea (2001). Green Paper - Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Bruselas: COM.
- Comisión Nacional del Mercado de Valores (2009). *Informe anual sobre los mercados de valores y su actuación 2008*. Madrid.
- Cornelissen, J. (2008). *Corporate communication. A guide to theory and practice*. Los Angeles: Sage.
- Cortina, A. (ed.) (2003). *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Madrid: Trotta.
- Dawkins, J. (2004). Corporate responsibility: the communication challenge. *Journal of Communication Management*, 9 (2), 108-119.
- De Bussy, N., Ewing, M. (1997). The stakeholder concept and public relations: tracking the parallel evolution of two literatures. *Journal of Communication Management*, 2, 222-229.
- De Santo, B., Moss, D. (2004). Rediscovering what public relations managers do: rethinking the measurement of managerial behaviour in the public relations context. *Journal of Communication Management*, 9 (2), 179-196.
- Dircom (2006). *Informe anual*. Madrid.

- Dircom (2005). *El estado de la comunicación en España. II estudio*. Madrid.
- Dircom (2000). *El estado de la comunicación en España: empresas y organismos públicos e instituciones*. Madrid.
- Dolphin, R. R. (2003). The corporate communication function: how well is it funded? *Corporate Communications: An International Journal*, 8 (1), 5-10.
- Dolphin, R. R., Ying, F. (2000). Is corporate communications a strategic function? *Management Decision*, 38 (1 y 2), 99-106.
- Etayo, C. (2002). Advertising in Spain, En I. Kloss (ed.). *More advertising worldwide* (pp. 238-269). Berlin: Springer.
- Fombrun, C. J., van Riel, C. B. M. (2007). *Essentials of corporate communication: implementing practices for effective reputation management*. Abingdon: Routledge.
- García Orosa, B. (2005). Los altavoces de la actualidad. Radiografía de los gabinetes de comunicación. La Coruña: Netbiblo.
- Goodman, M. B. (2005). Restoring trust in American business: the struggle to change perception. *Journal of Business Strategy*, 26 (4), 29-37.
- Grunig, J. E. (2000). Collectivism, collaboration, and societal corporatism as core professional values in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 12 (1), 23-48.
- Gutiérrez García, E., Rodríguez Salcedo, N. (2009). 50 años de relaciones públicas en España. De la publicidad y la propaganda a la gestión de la reputación. *DOXA Comunicación*, 9, 2.
- Gutiérrez García, E. (2006). *Comunicación institucional financiera*. Pamplona: Eunsa.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14 (8), 607-618.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verçic, D., Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1 (1), 3-35.
- Lauzen, M., Dozier, D. (1992) Missing link: the public relations manager role as mediator of organizational environments and power consequences for the function. *Journal of Public Relations Research*, 4 (4), 205-220.
- Llano, A. (1992). La empresa ante la nueva complejidad. En A. Llano et ál. *El humanismo en la empresa* (pp. 17-32). Madrid: Rialp.
- López, A. (2006). Diez años del anuario: algunas reflexiones sobre la profesión de los comunicadores. En Dircom, *Anuario de la Comunicación. 10º aniversario* (pp.173-178). Madrid.
- López Lita, R. (2003). *Introducción a la comunicación financiera*. Castellón de la Plana: Universidad Jaume I.
- Mason, C., Kirkbride, J., Bryde, D. (2007). From stakeholders to institutions: the changing face of social enterprise governance theory. *Management Decision*, 45 (2), 284-301.
- Miller, D., Dinan, W. (2000). The rise of the PR industry in Britain. 1979-1998. *European Journal of Communication*, 15 (1), 5-35.
- Money, K., Schepers, H. (2007). Are CSR and corporate governance converging? A view from boardroom directors and company secretaries in FTSE 100 companies in the UK. *Journal of General Management*, 33 (2), 1-11.

- Mora, J. M. (2009). Dirección estratégica de la comunicación. El departamento de comunicación, factor de cohesión y dinamismo. En J. M. Mora (ed.), *10 ensayos de comunicación institucional* (pp. 51-94). Pamplona: Colección Biblioteca dircom, Eunsa.
- Moreno Fernández, M. A. (2004). Spain. En B. V. Ruler, D. Vercic (eds.), *Public Relations and Communication Management in Europe. A Nation-by-Nation Introduction to Public Relations Theory and Practice* (pp. 393-412). Berlin: Mouton de Gruyter.
- Moss, D., Green, R. (2001). Re-examining the managers' role in public relations: what management and public relations research teaches us. *Journal of Communication Management*, 6 (2), 118-132.
- Moss, D., Warnaby, G., Newman, A. J. (2000). Public relations practitioner role enactment at the senior management level within UK companies. *Journal of Public Relations Research*, 12 (4), 277-307.
- Murphy, P. (1991). The limits of symmetry: a game theory approach to symmetric and asymmetric public relations. *Public Relations Research Annual*, 3, 115-131.
- Noguero y Grau, A. (1995). *La función social de las relaciones públicas: historia, teoría y marco legal*. Barcelona: Escuela Superior de Relaciones Públicas.
- Organisation for Economic Cooperation and Development (2004). *OECD Principles of Corporate Governance*.
- Panadero, G. (2006). *El viaje del emperador*. En Anuario Dircom. Madrid.
- Post, J. E., Carroll, T.D. (2006). Governance and the stakeholder corporation: new challenges for global business. En S. Vachani (ed.). *Transformations in global governance: implications for multinationals and other stakeholders* (pp. 120-145). Cheltenham: Edward Elgal Publishing.
- Post, J. E., Preston, L. E., Sachs, S. (2002). *Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth*. Standford: Standford Business Books.
- Preble, J. F. (2005). Toward a comprehensive model of stakeholder management. *Business & Society Review*, 110 (4), 407-431.
- Rahbek, E. (2006). Making corporate social responsibility operable: how companies translate stakeholder dialogue into practice. *Business & Society Review*, 111 (2), 137-163.
- Rodríguez Salcedo, N. (2008). Public relations before "public relations" in Spain. An early history (1881-1960). *Journal of Communication Management*, 12 (4), 279-293.
- Schultz, M., Hatch, J., Holten Larsen, M. (eds.) (2000). *The expressive organization. Linking identity, reputation and the corporate brand*. New York: Oxford University Press.
- Shahin, A., Zairi, M. (2007). Corporate governance as a critical element for driving excellence in corporate social responsibility. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24 (7), 753-770.
- Sparkes, R. (2003). From corporate governance to corporate responsibility: the changing boardroom agenda. *Ivey Business Journal*, 67 (4), 1-5.
- Steinmann, H., Zerfas, A. (1993). Corporate dialogue – a new perspective for public relations. *Business Ethics: A European Review*, 2 (2), 58-63.
- Stoker, K. L., Tusinski, K. A. (2006). Reconsidering public relations' infatuation with dialogue:

Why engagement and reconciliation can be more ethical than symmetry and reciprocity. *Journal of Mass Media Ethics*, 21 (2 y 3), 156-176.

Tilson, D. J., Saura Pérez, P. (2003). Public relations and the new golden age of Spain: a confluence of democracy, economic development and the media. *Public Relations Review*, 29 (2), 125-143.

Tixier, M. (1998). Corporate communications: conception and structure in some European, American and Asian countries. *Journal of Communication Management*, 3, 363-379.

Toth, E. L. (ed.) (2007). The future of excellence

public relations and communication management. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

Ulrich, P. (1995). Business in the nineties: facing public interest. En P. Ulrich y C. Sarasin (eds.), *Facing public interest. The ethical challenge to business policy and corporate communications* (pp. 1-8). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Van Ruler, B., De Lange, R. (2003). Barriers to communication management in the executive suite. *Public Relations Review*, 29, 145-158.

Young, S., Thyil, U. (2008). A holistic model of corporate governance: a new research framework. *Corporate Governance*, 8 (1), 94-108.