

María De La O Conde Casado

La comunicación corporativa como estrategia de reputación en las organizaciones empresariales

Director/es

Gómez y Patiño, María

<http://zaguan.unizar.es/collection/Tesis>

© Universidad de Zaragoza
Servicio de Publicaciones

ISSN 2254-7606

Tesis Doctoral

LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA COMO
ESTRATEGIA DE REPUTACIÓN EN LAS
ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

Autor

María De La O Conde Casado

Director/es

Gómez y Patiño, María

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA
Escuela de Doctorado

2021

Unidad Predepartamental de Periodismo y Comunicación Audiovisual y Publicidad

Programa de Doctorado en Información y Comunicación

Facultad de Filosofía y Letras



La comunicación corporativa como estrategia de reputación en las organizaciones empresariales

Autora

María de la O Conde Casado

Dirección

María Gómez y Patiño

Zaragoza, enero 2021



Copyright © 2021 por Mariola Conde Casado. Todos los derechos reservados.

Nota: debido a la extensión del documento, se han aplicado modificaciones a las normas de maquetación establecidas por la APA, por razones de sostenibilidad para los ejemplares impresos y de legibilidad para los telemáticos.

“Todo fluye, todo cambia, nada permanece”

Heráclito

“Pero hacia las siete de la noche las ventanas se abrían de golpe para convocar el aire fresco que empezaba a moverse, y una muchedumbre jubilosa se echaba a las calles sin ningún otro propósito distinto que vivir”

Gabriel García Márquez

“El FactorX de la Comunicación es la humildad. Por su escasez y porque sirve para todo: para escuchar, para dirigir, para equivocarse y, en especial, para acertar”

Ricardo Pereda

Agradecimientos

Dicen que los malos momentos también tienen ventajas porque nos aportan sabiduría, nos entrenan en resistencia y nos llevan a respetar de un modo profundo la realidad. Esta investigación ha sido la escapatoria a un tiempo desgraciado y, ciertamente, ha sido útil. Mi primer agradecimiento es, por lo tanto, para este trabajo que tienes en tus manos. Gracias a él encontré un propósito, un motivo intelectual, que se ha convertido en incentivo importante para continuar aprendiendo. Gracias María por hacer posible que esta investigación llegue a puerto. Sin tu dirección y tus desvelos no hubiera sido capaz de poner orden a mi caos.

Realizar esta tesis doctoral ha sido duro, mucho más de lo que hubiera imaginado al comenzar este viaje. Recopilar, ordenar, leer, comparar y escribir sobre los cuarenta años de las organizaciones empresariales hubiera sido quimérico, sino hubiera tenido la ayuda de sus más cercanos protagonistas. En especial, agradezco a los líderes empresariales en Aragón y los directores de comunicación que me hayan facilitado el acceso a sus archivos y al corazón de sus organizaciones. No es posible nombrar a todos, pero quiero mencionar expresamente a Carmelo, por desvelarme la intrahistoria y a Juanan, por contestar a todas mis preguntas. Agradezco también a la Asociación de Directivos de Comunicación su apoyo documental y a Mercedes su optimismo.

Tengo mucho más que agradecer, pero no solo ahora sino siempre en mi vida. A mis padres, José y Gloria, por abrirme su biblioteca y enseñarme que el pensamiento no tiene límites. A mi hermana, Marta, por cuidarme cuando más lo necesito y a mi familia, que está en los buenos y en los malos momentos. También a mis amigos, a los que tengo a mi lado y a los que siento cerca aún estando lejos. A Mamen, por todo su apoyo.

Para el final dejo lo más importante. A Maite y Cecilia y, muy en especial, a Ricardo, que no podrá leer estas páginas, aunque sé que le gustaría. Gracias por vuestro amor y os pido disculpas por el tiempo que este trabajo nos ha robado para estar juntos y que es, desgraciadamente, irrecuperable.

Resumen

Todo comunica. Resulta imposible concebir la existencia de un sistema social sin presencia de la comunicación, que se convierte en la herramienta imprescindible para que las organizaciones puedan relacionarse con la dinámica del mundo y construir su legitimidad para operar en sociedad. A través de la comunicación, las organizaciones escuchan a sus grupos de interés, cultivando con ellos relaciones de calidad, e impulsando un diálogo consciente y con conciencia con la sociedad en general. La comunicación es clave para definir el propósito, desarrollar el discurso y concretar la conducta de forma coherente, lo que determina la reputación corporativa.

La reputación sólida y verdadera es hoy el activo intangible más valioso de las organizaciones y se construye a lo largo del tiempo a partir de la coherencia entre la identidad corporativa (lo que es), el gobierno corporativo (lo que hace) y la comunicación corporativa (lo que dice).

El objetivo de la investigación que se presenta en estas páginas ha sido demostrar cómo la comunicación corporativa impacta directamente en la construcción y mantenimiento de la reputación en una organización, desencadenando comportamientos de valor de los públicos de interés hacia ella. Se ha aplicado un método cualitativo de investigación en tres vías: exploratoria, observación participante y entrevistas, siguiendo el modelo contextual integracionista de Gorden, combinado con un método histórico retrospectivo e inductivo.

En este estudio se ha analizado la estrategia de comunicación corporativa adoptada en la génesis y evolución de las organizaciones empresariales y su impacto en la construcción y mantenimiento de su reputación. Se ha podido comprobar cómo la comunicación ha sido clave en la construcción de su identidad corporativa, hasta convertirlas en interlocutor válido y referentes de las empresas a las que representa, en la definición y reconocimiento de su propósito, su narrativa y su discurso, en la concreción y avance de su gobierno corporativo y en el inicio y mantenimiento de conversaciones y relaciones de calidad con sus públicos de interés y la sociedad en general. El *ser*, el *hacer* y el *decir* se han definido y desarrollado de forma coherente, inequívoca y permanente a lo largo del tiempo, lo que ha determinado su reputación corporativa, el activo intangible más valioso.

La comunicación corporativa ha facilitado la legitimación de las organizaciones empresariales a través del diálogo social, donde se negocia el marco laboral en España, así como en otros ámbitos, donde se toman decisiones en muy diversas materias que repercuten en nuestro bienestar social. Su importancia, por lo tanto, en el desarrollo de nuestro país es innegable. El periodo analizado incluye desde su nacimiento, el año 1977, tras la promulgación de la libertad de asociacionismo, hasta 2018, cuando se firmó en Aragón la Ley de Diálogo Social y Participación Institucional.

Al no hallarse un sistema de medición sistematizado ni unos indicadores generalizados para evaluar el impacto de la comunicación como agente y actor principal en la generación y protección de la buena

reputación de las organizaciones a lo largo del tiempo, se propone un nuevo modelo dinámico *ad hoc* de medición, basado en intangibles, a través del cual se demuestra que la aportación de la comunicación corporativa ha sido esencial en la construcción y mantenimiento de la reputación de las organizaciones empresariales y, por extensión, en la aceptación social de la figura del empresario y el reconocimiento de la contribución a la sociedad de las empresas a las que representan.

El propósito último de esta investigación ha sido demostrar el papel de la comunicación como herramienta vehicular en el diseño, formación, garantía y difusión de la reputación corporativa.

Palabras clave

Reputación, comunicación, propósito, identidad corporativa, gobierno corporativo, grupos de interés, organizaciones empresariales, agentes sociales.

Abstract

Everything communicates. It is impossible to conceive of the existence of a social system without the presence of communication, which becomes the essential tool for organisations to relate to the dynamics of the world and build their legitimacy to operate in society. Through communication, organisations listen to their stakeholders, cultivating quality relationships with them, and promoting a conscious and conscientious dialogue with society in general. Communication is key to defining purpose, developing discourse and coherent behaviour, which determines corporate reputation.

A solid and true reputation is today the most valuable intangible asset of organisations and is built over time from the coherence between corporate identity (what it is), corporate governance (what it does) and corporate communication (what it says).

The aim of the research presented in these pages has been to demonstrate how corporate communication has a direct impact on the construction and maintenance of an organisation's reputation, triggering valuable behaviours of the publics of interest towards it. A three-way qualitative research method has been applied: exploratory, participant observation and interviews, following Gorden's integrationist contextual model, combined with a retrospective and inductive historical method.

This study has analysed the corporate communication strategy adopted in the genesis and evolution of business organisations and its impact on the construction and maintenance of their reputation. It has been possible to see how communication has been key in the construction of their corporate identity, until they have become valid interlocutors and points of reference for the companies they represent, in the definition and recognition of their purpose, narrative and discourse, in the definition and progress of their corporate governance and in the initiation and maintenance of quality conversations and relationships with their publics of interest and society in general. Being, doing and saying have been defined and developed in a coherent, unequivocal and permanent manner over time, which has determined its corporate reputation, its most valuable intangible asset.

Corporate communication has facilitated the legitimisation of business organisations through social dialogue, where the labour framework is negotiated in Spain, as well as in other areas, where decisions are taken in a wide range of matters that have an impact on our social welfare. Its importance, therefore, in the development of our country is undeniable. The period analysed includes from its birth in 1977, after the enactment of the freedom of association, until 2018, when the Law on Social Dialogue and Institutional Participation was signed in Aragon.

In the absence of a systematised measurement system or generalised indicators to assess the impact of communication as an agent and main actor in the generation and protection of the good reputation of organisations over time, a new dynamic measurement model is proposed, based on

intangibles, through which it is demonstrated that the contribution of corporate communication has been essential in the construction and maintenance of the reputation of business organisations and, by extension, in the social acceptance of the figure of the entrepreneur and the recognition of the contribution to society of the companies they represent.

The ultimate purpose of this research has been to demonstrate the role of communication as a vehicular tool in the design, formation, assurance and dissemination of corporate reputation.

Key words

Reputation, communication, purpose, corporate identity, corporate governance, stakeholders, business organisations, social agents.

Índice

Agradecimientos	4
Resumen	5
1.-Introducción	
1.1. Presentación y justificación.	11
1.2. Estado de la cuestión y marco temporal	15
1.3. Motivación personal y profesional: el por qué	19
1.4. Preguntas de investigación	20
1.5. Objetivos	21
1.6. Metodología	25
1.7. Relevancia y nuevas líneas de investigación	34
2.-Identidad corporativa. Lo que la organización es	
2.1. La identidad corporativa como intangible que aporta valor	35
2.2. De la estética a la esencia	36
2.3. Construcción de la identidad corporativa	45
2.4. El propósito corporativo	48
2.5. El relato corporativo	53
2.6. El ascenso del <i>corporate</i>	55
2.7. Liderazgo reputacional	56
3.- Gobierno corporativo. Lo que la organización hace	
3.1. Cultura corporativa	58
3.2. Filosofía corporativa	64
3.3. Estrategia corporativa	67
3.4. Objetivos estratégicos	73
3.5. Gobierno corporativo	75
3.6. Gestión sostenible y Responsabilidad Social	79
3.7. Crisis reputacional	83
4.- Comunicación corporativa. Lo que la organización dice	
4.1. Concepto de comunicación.	87
4.2. Nuevo modelo de comunicación	95
4.3. El Director de Comunicación (Dircom)	98
4.4. Plan estratégico de comunicación	103
4.5. Comunicación interna y externa	
4.5.1. El público interno. La reputación interna	110
4.5.2. Los medios de comunicación como intermediarios. El fin de una época	113
4.6. Comunicación on line	
4.6.1. La nueva realidad 2.0	115
4.6.2. Reputación on line	121
4.7. El plan de gestión del reconocimiento reputacional	123
5.- La reputación corporativa	
5.1. La reputación como concepto	127
5.2. Construcción de la reputación	138
5.3. Evaluación de la reputación	141
5.4. Principales índices de medición en España	153
5.5. Ética, coherencia e integridad	160
5.6. Reflexiones para un nuevo modelo	162
5.7. Una propuesta basada en intangibles	167

6.- Estudio de la estrategia de comunicación y el impacto en su reputación	
6.1. Contextualización social, histórica y comunicacional	171
6.2. Primera etapa. Razones para existir. De 1977 a 1998	175
6.3. Segunda etapa. Consolidación y legitimidad. De 1998 a 2008	208
6.4. Tercera etapa. Un nuevo paradigma. De 2008 a 2018	233
6.5. Construcción de la identidad corporativa. Lo que son	252
6.6. Definición de su Gobierno corporativo. Lo que hacen y cómo lo hacen	256
6.7. La comunicación como estrategia. De informar a influir	272
7.- Análisis de resultados.	
7.1. Construcción de una identidad corporativa basada en intangibles	283
7.2. La creación del propósito y relato corporativo. El ascenso del corporate	294
7.3. El liderazgo	296
7.4. Desarrollo del gobierno corporativo y su evolución	304
7.5. Estrategias de comunicación y su impacto en la reputación	312
7.6. Gestión de crisis reputacionales. Hitos principales	315
7.7. Evaluación de la reputación. Propuesta de un nuevo proceso de medición	324
8.-Conclusiones	332
9.-Referencias	337
ANEXOS	
ANEXO I Figuras y tablas	358
ANEXO II Glosario	360
ANEXO III Cronología	361

1.-Introducción

1.1. Presentación y justificación del tema de la investigación

Los números gobiernan el mundo, escribía Platón en La República. Según defendía en su filosofía, la parte más elevada de esta ciencia (matemática) conduce a una contemplación más factible de la idea del bien, es una ciencia del conocimiento del ser, no de lo que está sujeto al cambio o desaparición, y conducirá al alma hacia la verdad. Siguiendo esta visión platónica, los números no solo sirven para plantear el aspecto formal de las cosas, sino que son medios para conducir al sujeto (a la organización) hacia la percepción del ritmo, la proporción, la ética, la belleza, la justicia y la armonía que deben gobernar en el universo.

Para Platón, los números no deben ser entendidos solo como cifras útiles para efectuar cálculos o determinar cantidades y medidas (tangibles). Por el contrario, los números son un medio para la comprensión de la armonía. Y en esa armonía y estado ideal platónicos se encuentran las virtudes y las leyes propicias para la convivencia entre los hombres, sin posibilidad de desigualdad. Entre esas virtudes está la ética, que es el bien supremo, y debe ser adoptada por cada hombre hasta alcanzar la simetría ideal de belleza y verdad (intangibles). Desde esta visión platónica idealista, y entre todos los números, el siete, el que precisamente ilustra esta portada, es la perfección, ya que el 7 no puede ser producido por ningún otro número ni es divisible.

Son precisamente estos intangibles los que construyen y definen la identidad de las organizaciones y sus relaciones con los grupos de interés y con la sociedad en la que nacen y se desarrollan, más allá de otros aspectos cuantitativos y tangibles que han pasado a un segundo plano. Es esta perfección, este sentimiento de la ética y la justicia, lo que, según las escuelas mayoritarias de pensamiento, empuja a las organizaciones excelentes a incorporar la comunicación consciente y con conciencia como herramienta de construcción y mantenimiento de su reputación.

La comunicación, la ética, la integridad, la coherencia, la confianza y la reputación son términos que aparecen íntimamente ligados y que han determinado la historia del comportamiento humano a lo largo del tiempo. Y aunque estos términos han estado relacionados de una u otra manera con la actividad comercial o empresarial desde más allá de la antigua Grecia es en la década de los años 70 en Estados Unidos cuando se escucha por primera vez hablar de ética empresarial en un congreso académico. Sucedió en la Universidad de Kansas y de allí trascendió a Japón, primero, y a Europa, después, en los 80.

En España, una década más tarde, la preocupación por la reputación y la ética empresarial llegaba de forma masiva y calaba en la sociedad introducida por pensadores y filósofos como Adela Cortina, una de las primeras voces autorizadas en hablar de reputación y ética en el mundo de los negocios.

Para esta autora la ética concierne a las relaciones internas y externas de las organizaciones, ya que se trata de establecer un modelo de cooperación sobre un código de conducta y un diálogo honesto con los grupos de interés.

Para Cortina “las razones que dan lugar al nacimiento de una ética empresarial son cuatro:

- 1.-urgencia de recuperar la confianza perdida en las empresas
- 2.-necesidad de tomar decisiones a largo plazo
- 3.-la responsabilidad social de las empresas
- 4.-necesidad de una ética para las organizaciones.” (1994, p. 80)

A comienzos de este siglo, la crisis económica y casos concretos de grandes fraudes y engaños empresariales, que han quedado para siempre en el imaginario de la sociedad, dispararon el interés académico por la reputación corporativa. El 15 de septiembre de 2008 *Lehman Brothers*, por aquel entonces el cuarto banco de inversión americana, anunciaba que se declaraba en bancarrota. Se ponía así fin a 158 años de historia. Aunque las causas de la quiebra de *Lehman* fueron una mala política de inversión y una inadecuada gestión del riesgo de liquidez, las investigaciones pusieron de relieve una serie de fraudes contables de los que se valió la entidad para esconder su situación. Fue el principio de la caída por fraude o negocios ilícitos de otras muchas empresas como *Enron*, *MF Global*, *Cendant*, *Ebbers*, *Flowtex*, *Credit Suisse*, *Société Générale*, que hicieron tambalearse al sistema financiero internacional.

Los dogmas se resquebrajaron y la confianza de los ciudadanos en instituciones y empresas cayó a su mínimo histórico. Estos casos pusieron el foco en la importancia de la reputación para mantener la confianza, y empresarios, políticos y líderes de todo el mundo comenzaron a ser conscientes de que una reputación mal gestionada puede tambalearse e incluso poner en peligro la continuidad empresarial y organizacional (Fombrun y Van Riel, 2004).

Desde ese momento y cada vez de forma más evidente y exigente, las organizaciones son observadas por todos sus grupos de interés que demandan que utilicen su capacidad, su productividad y su influencia social y política para crear un impacto positivo en la comunidad y no solo para traer riqueza, empleo y bienestar. Y esta exigencia proviene de todos, sin excepción, desde sus empleados, que prefieren trabajar en compañías con propósito, hasta las administraciones públicas, los proveedores y los consumidores, que condicionan cada vez más su apoyo, decisión de compra o de uso, a las estrategias sostenibles de las marcas.

Una organización es fuerte, creíble y tiene buena reputación, en la medida en que no existe disonancia entre las percepciones o expectativas que ponen en la marca sus grupos de interés y las experiencias o realidades. Es decir, cuando las organizaciones dicen lo que son y lo que hacen y hacen lo que dicen y lo que son. La reputación es el conjunto de evaluaciones colectivas suscitadas por la corporación en los grupos de interés a lo largo del tiempo, que conduce a ganar y mantener su

confianza (Corporate Excellence, 2019). Para Alloza (2012) la reputación es la herramienta de gestión idónea para fortalecer la confianza con la sociedad, en general, y sus públicos en particular.

Siguiendo esta corriente de opinión, la reputación está en la base de la confianza. La confianza es el vínculo de respeto sobre el que las organizaciones construyen sus relaciones con todos los grupos de interés. Es la expectativa futura que estos grupos tienen del comportamiento de la organización con base a los resultados históricos anteriores. La reputación se define como un crédito de confianza asociado con la familiaridad, el respeto y el reconocimiento logrado por las organizaciones a lo largo del tiempo. Y la buena reputación se basa en el ser ético, el buen hacer y en la comunicación transparente y con conciencia (Fombrun y Van Riel, 2004). Es el cumplimiento de las promesas que realiza cualquier organización, como respuesta a las expectativas de sus grupos de interés (Ponzi *et al*, 2011) y este sentimiento tiene una relevancia enorme ya que es el que moviliza las actitudes y comportamientos favorables hacia una organización, una empresa, una institución o un país.

Los ciudadanos y consumidores esperan que las empresas y organizaciones formen parte activa del mundo en el que viven y que impacten positivamente en él y las organizaciones han tomado conciencia sobre la importancia de gestionar sus intangibles (comunicación, confianza, identidad corporativa, gobierno corporativo...) debido a que, entre otras cosas, necesitan formar parte de una sociedad cada vez más exigente y preocupada por su futuro.

Las organizaciones son actores sociales que tienen un papel fundamental en la sociedad en la que viven y ese rol que ocupan tiene que reflejarse en sus actuaciones. (Alloza, 2012). Desde siglos las empresas y distintos colectivos en el mundo se han ido organizando, de una forma más o menos definida o clara, bajo la figura de una asociación, partiendo desde aquellas más tradicionales y reconocidas, como son las organizaciones sectoriales, pasando por las asociaciones de asociaciones, es decir las Confederaciones, las asociaciones de sectores regulados u otras de más reciente creación, como los clústers. Todas tienen un mismo fin y propósito, que no es otro que el de garantizar el natural interés de sus asociados (Ruiz Mateos y Muñoz Jordán, 2019).

Las organizaciones empresariales, históricamente, han basado sus objetivos en la defensa de los intereses de sus afiliados, siendo el reflejo de lo que piensan y la voz de lo que proyectan, así como en mantener en vanguardia un amplio abanico de servicios para la asesoría y apoyo en su actividad diaria. La Constitución Española, en su artículo 7, consagra el papel de las organizaciones empresariales para la “defensa y promoción de los intereses que le son propios”, dotándoles de relevancia constitucional. Al amparo de este mandato, las administraciones públicas otorgan, asimismo, el reconocimiento formal a esta labor, dotándoles de los espacios necesarios para que puedan cumplir con la defensa y promoción de los intereses económicos y sociales que les otorga la Constitución, poniendo a su disposición los medios e instrumentos necesarios para el logro de estos fines (Conde Casado, 2018).

En España, la Confederación Nacional de Organizaciones Empresariales (CEOE) y la Confederación Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME) y en Aragón, la Confederación de Empresarios de Aragón (CEOE-Aragón, a partir del año 2016 que se unifica con la Confederación de Empresarios de Zaragoza (CEZ); desde su creación y hasta ese año su nombre fue Confederación Regional de Empresarios de Aragón, CREA), la Confederación de la Pequeña y Mediana Empresa Aragonesa (CEPYME Aragón) y la Federación de Empresarios del Metal de Zaragoza (FEMZ) representan los intereses de sus asociados, buscando el fortalecimiento de grandes empresas, pequeñas y medianas empresas (pymes) y autónomos, apoyándoles en la mejora de su competitividad, y en algunos casos en su supervivencia, y anticipándose a sus necesidades de futuro. También, como integrantes que son de la sociedad donde se desarrollan, mantienen la mirada puesta en la necesidad de contribuir a generar empleo y riqueza para avanzar en el desarrollo del bienestar social. Esta razón de ser se mantiene desde un firme compromiso con las empresas a las que representan, desde la confianza, la responsabilidad, la ética, desde la capacidad de comunicar y desde la capacidad de escuchar (Conde Casado, 2018).

La comunicación ayuda a las organizaciones a relacionarse con la dinámica del mundo (EACD, 2018) y es una herramienta necesaria para construir la legitimidad que necesita para operar en sociedad. López (2019) asegura que la realidad es la realidad comunicada y la comunicación construye la realidad corporativa de una organización y con ella su reputación. Para este autor, la función de la comunicación corporativa es la de garantizar un propósito y un discurso corporativo coherente con la conducta de la organización y, además, comunicarlo con conciencia y veracidad, integrando las distintas voces de la organización, al mismo tiempo que facilita conversaciones sobre las implicaciones de la marca para todos los grupos de interés y la sociedad en su conjunto. De este modo, la comunicación corporativa se convierte en indispensable para la reputación de cualquier organización.

Sin embargo, aunque existen estudios que vinculan estos dos conceptos, su análisis no está presente dentro de las grandes tendencias de reflexión de la comunicación corporativa y no se encuentra literatura científica que reflexione sobre el papel de la comunicación en la construcción y mantenimiento de la reputación en las organizaciones. Finalmente, tampoco se ha hallado un sistema de medición sistematizado ni unos indicadores generalizados para evaluar su impacto como agente y actor principal en la generación y protección de la buena reputación de las organizaciones a lo largo del tiempo.

Demostrar el papel de la comunicación como herramienta vehicular en el diseño, formación, garantía y difusión de la reputación corporativa y proponer un nuevo sistema de medición de su impacto en las relaciones con sus grupos de interés a lo largo de su historia y en la generación de su reconocimiento social es el propósito de esta investigación.

1.2. Estado de la cuestión y marco temporal

Algunos autores (Harari, 2014; Barret, 1982) señalan que las organizaciones sociales, más en concreto las empresas, tanto las grandes corporaciones como las pymes, se han convertido en las entidades más poderosas del planeta, superando en muchos casos a gobiernos y otras instituciones y que su influencia sobre la vida de las personas es enorme. Hablar del poder de las grandes corporaciones para mover el mundo es obvio. Pero es necesario subrayar que, también, las pequeñas y medianas empresas (La definición de pyme está recogida en el Anexo I del Reglamento 651/2014 de la Comisión Europea) son fundamentales para la economía mundial. La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019) considera que son la espina dorsal de la economía y las mayores empleadoras del mundo, ya que generan entre el 60% y el 70% del empleo y producen el 50% del PIB mundial. En Europa, las microempresas y las pymes son también el motor de la economía. Impulsan la creación de puestos de trabajo y el crecimiento económico, además de garantizar la estabilidad social.

Según datos de la Comisión Europea, en 2019, el 99,8% de las empresas son pymes, más de 22 millones, que proporcionan 88,8 millones de puestos de trabajo. Además, estimulan el espíritu empresarial y la innovación, por lo que son cruciales para fomentar la competitividad y el empleo. Para SMEUnited, la organización empresarial que representa los intereses de las pymes y autónomos europeos, es imprescindible fomentar el reconocimiento de las pequeñas y medianas empresas, ya que son el futuro a la hora de crear trabajo, beneficios y bienestar. De hecho, según se puso de manifiesto durante la inauguración de la jornada “La pyme en Europa” que tuvo lugar en febrero de 2019 en la sede de la Confederación de la Pequeña y Mediana Empresa en Madrid, el 85% de los trabajos que se crean en Europa lo hacen las pymes (CEPYME, 2019)

En España, el 99,98% de las empresas son pequeñas medianas y autónomos y crean el 74% del empleo del país, lo que sitúa a la economía española como una de las más dependientes de las pymes de toda Europa. En Aragón, al igual que sucede en el resto de comunidades autónomas, las pymes son las grandes creadoras de empleo y riqueza y, por lo tanto, parte activa e imprescindible en la construcción de nuestra sociedad actual (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2020). A pesar de esta aportación a la economía, su propia definición y estructura las coloca en una posición de desventaja, de ahí su inclinación a unirse y adherirse a asociaciones que defiendan sus intereses y les ofrezcan servicios a los que, de otro modo, difícilmente podrían acceder.

La clase empresarial se afianza y organiza en la primavera de 1977 en España, en un contexto de alta conflictividad y fuerza sindical y como resultado de la confluencia de esfuerzos muy dispares, pero empujados por la erosión diaria a la que se vio sometida la imagen del empresario en el régimen franquista y posterior transición, así como la escasa fuerza política que como grupo social específico contaban para defender sus intereses ante las instituciones públicas (Gutierrez, 2001).

En enero de 1976 se visibilizan las primeras manifestaciones del asociacionismo empresarial. El 1 de abril de 1977 se aprobó la Ley que regulaba el derecho al asociacionismo profesional. Un mes y un día después de la aprobación de esta Ley nació la Federación de Empresarios del Metal de Zaragoza (FEMZ), la primera en Aragón y pionera en nuestro país (De Uña y Villamediana, 2010). Ese mismo año nació CEOE y luego CEPYME nacional. Todas estas organizaciones, según los documentos que se conservan en sus archivos, tenían como finalidad directa la defensa de los intereses de las empresas y el estudio y la divulgación de la función que la empresa desarrolla en una sociedad basada en la economía de mercado como motor fundamental del progreso económico y social. Sus objetivos fundamentales eran la “defensa de libre empresa y de la iniciativa privada”. A partir de este activo mes de junio, la presencia de las organizaciones empresariales en la prensa nacional y local fue constante, por lo que ha quedado documentado cómo se configuró en ese momento la identidad y el papel de los empresarios, organizados en asociaciones, un hecho hasta entonces desconocido (Del Prado Martínez, 2004).

El papel de las organizaciones empresariales en su participación en la sociedad, por la vía del diálogo social y la representatividad, se ha ido consolidando (González Díaz, 2009), lo que, a su vez, ha ido quedando reflejado de muy diversas formas, entre ellas en los medios de comunicación. El protagonismo de las organizaciones empresariales en el desarrollo de la actividad socioeconómica e institucional ha sido –y sigue siendo– indiscutible (Fernández Castro y Pardo Avellaneda, 1995).

Las organizaciones empresariales son representantes de las empresas y pymes en nuestro país y se convierten por Ley en referente e interlocutor válido con las administraciones públicas. Son la voz de las empresas y representan su voto en comisiones organizativas, consultivas y ejecutivas tanto oficiales como sociales, donde se analizan y toman decisiones en materias económicas, universitarias, educativas y culturales, entre otras muchas, que afectan al desarrollo de las empresas y repercuten en su integración e influencia en la sociedad.

Como interlocutores legítimos trabajan en la defensa de los intereses de sus asociados con propuestas y acuerdos junto a los gobiernos y los demás agentes sociales. Su importancia, por lo tanto, como representantes de las empresas que configuran el tejido socioeconómico de nuestro país es innegable. Sin embargo, esta influencia ha sido destacada en muy pocos estudios universitarios y publicaciones y no se encuentra en ningún buscador normalizado ninguna tesis doctoral, ni otro estudio académico, en el que se analice el papel de la comunicación en la creación de su identidad corporativa, ni en el desarrollo de su gobierno corporativo, ni su influencia en la construcción y mantenimiento de su reputación. Tampoco se halla ningún análisis ni indicador que evalúe el impacto ni establezca el valor de la comunicación en la medición final de su reputación corporativa a lo largo de su historia.

La comunicación es uno de los factores esenciales en el funcionamiento de las organizaciones sociales. Y, por lo tanto, también lo es en el de las organizaciones empresariales y en las empresas que las conforman. La comunicación es una de sus principales herramientas para obtener influencia y visibilidad, elementos intangibles claves en las organizaciones y que juegan un papel fundamental en el mantenimiento de su reputación y, por ende, en su supervivencia, tal y como se demostrará en esta investigación.

La comunicación trata de organizar la distribución de la información desde su origen hasta que llega a los destinatarios (públicos de interés) a través de unos canales determinados, seleccionando las herramientas más adecuadas, en función de ciertas variables como los contenidos o la actualidad, entre otras (Sotelo, 2004). Para la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM) la comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido sus objetivos.

En España, aunque la comunicación no es considerada un valor eminentemente estratégico hasta los años 90, (Lacasa y Blay, 2004), en los últimos años se ha convertido en uno de los activos fundamentales dentro de las organizaciones. Hasta hace unos años, la comunicación corporativa era netamente unidireccional y táctica. Hoy, se manifiesta, cada vez en mayor medida, la necesidad de comunicar con un claro sentido del carácter y los valores en la cultura de la escucha. Lo que se ha denominado, en el marco DIRCOM, *comunicación con conciencia*.

Desde este punto de vista, las organizaciones tienden no sólo a comunicar lo que hacen, sino a hacerlo de una forma transparente, veraz y responsable tras un proceso de escucha activa centrada en los grupos de interés. En este sentido, y de acuerdo con datos DIRCOM, el 80% del valor de una organización proviene directamente de sus intangibles: imagen, reputación, talento y, entre otros, comunicación.

En este estudio, se intenta determinar de qué modo influye la comunicación estratégica corporativa en la construcción de la reputación y en la percepción de la imagen pública del empresariado teniendo en cuenta tres periodos diferenciados que se establecen según los hitos históricos más destacados de las organizaciones empresariales en España, con especial atención a Aragón (Conde Casado, 2018) y que vienen a coincidir en el tiempo con nuevas necesidades comunicacionales y la modificación de sus estrategias.

1. Los años de nacimiento de las confederaciones empresariales en la Transición española. Las primeras oficinas de relaciones públicas (1977-1988)
2. Los años de consolidación de las confederaciones empresariales. La profesionalización de la comunicación. De los gabinetes de prensa a la dirección de comunicación (1989-2008)

3. El propósito empresarial. Los cambios tecnológicos y sociales introducen un nuevo paradigma: la democratización de la información. (2008-2018)

Precisamente la época en la que se sitúa el comienzo de esta tesis ocupa los años en los que, según la mayoría de los estudios al respecto, se produjo en nuestro país, el comienzo de la profesionalización de los gabinetes de prensa y las relaciones públicas. En aquellos años, los medios de comunicación reflejaban la desconfianza social existente hacia el perfil de los líderes empresariales y la figura del empresariado, cuya reputación distaba mucho de ser la que se pretendía desde el interior de las confederaciones empresariales.

Al igual que sucedió en los primeros *publicity* estadounidenses, las organizaciones pretendían dar a conocer su actividad y visibilizar su marca a través de los medios de comunicación: prensa, radio y televisión. Los encargados de gestionar estas relaciones eran, en su mayoría, periodistas seleccionados y contratados por las organizaciones que querían aprovechar su conocimiento interno de los medios, su experiencia en contar e informar y las buenas relaciones con ex compañeros periodistas. La principal herramienta con la que contaban era, precisamente, las relaciones personales, el comunicado de prensa y el remitido o la publicidad.

En el contexto en el que las organizaciones nacieron los líderes empresariales comprobaron que con la contratación de estos asesores periodistas conseguían introducir en los medios más información gratuita frente a la publicidad. Pero, además, constataron que la información, frente a los remitidos, resultaba más creíble, lo que repercutía en el tono y el espacio de las informaciones publicadas o emitidas, lo cual –en definitiva- conseguía mejorar el impacto en la construcción de su reputación y era muy positivo para sus intereses.

Esta tendencia continúa en el segundo periodo de tiempo analizado en esta tesis, aunque ya comienza a producirse una mayor profesionalización de las tareas de los gabinetes de prensa y se habla ya de gabinetes de comunicación, con un director de comunicación (Dircom) al frente. El perfil del profesional sigue siendo, en su mayoría, un periodista reconvertido y contratado por la organización para atender las relaciones con los medios de comunicación, aunque se exige mayor formación en gestión empresarial y en información económica. Esta segunda fase coincide con una mejora de la figura del empresariado en la sociedad y un reconocimiento explícito del papel de las organizaciones empresariales como prestadoras de servicios y defensoras de los intereses de los empresarios.

El trabajo de los Dircom también evoluciona y de ser simplemente un enlace con los periodistas en los medios de comunicación se convierten en una figura transversal en la organización que, además, debe ocuparse de aspectos relativos a comunicación interna y a mantener con éxito la relación con otros grupos de interés, como los asociados y otros agentes sociales. En este tiempo, los líderes empresariales se consolidan y las Confederaciones se convierten en fuente de información constante,

a través de sus gabinetes de comunicación. La reputación del empresariado mejora y se valora de una forma generalizada su contribución a la generación de riqueza y bienestar social.

El último de los periodos a los que hace referencia comprende unos años en los que se ha producido un cambio de paradigma social. La introducción de las nuevas tecnologías (TIC) ha ocasionado la democratización de la información lo que ha provocado cambios radicales en los hábitos de comunicación y ha puesto del revés el modelo conocido hasta ahora. En estos años, la profesionalización de los gabinetes de comunicación y el perfil del Dircom cambia. Las organizaciones ponen en marcha sus propios medios de comunicación en el entorno 2.0 y centran sus esfuerzos en comunicar para mantener una buena reputación y conseguir la confianza de sus públicos de interés.

Para poder analizar el valor de la comunicación en la construcción de la reputación de las organizaciones empresariales, como organizaciones privadas sin ánimo de lucro, representantes por Ley de la clase empresarial y proveedoras de servicios a sus asociados, no se encuentra un sistema de medición normalizado y aceptado universalmente capaz de clarificar con datos este valor. La mayoría de los sistemas de medición, tanto en el ámbito de la Academia como en la práctica de las organizaciones, descansa en indicadores con fuerte presencia de los tangibles, frente a los intangibles, y de la cuenta de resultados, frente a organizaciones sin ánimo de lucro cuyo objetivo es de representación y servicio. Ante esta deficiencia, se propone la introducción de un nuevo modelo de medición que debe traspasar el umbral de lo cuantificable, que hoy en día es lo mayoritario, para tener en cuenta, como prioritario, el valor de los intangibles.

1.3. Motivación personal y profesional

Dado que este epígrafe de la investigación es absolutamente personal, me permito escribirlo en primera persona del singular. Con este trabajo trato de combinar y dar un sentido académico a todo lo aprendido en el ámbito de la gestión empresarial en mis más de 20 años de trayectoria profesional como responsable de comunicación corporativa en empresas privadas, instituciones y organizaciones, casi la mitad de ellos en el ámbito de las organizaciones empresariales.

Me mueve la firme creencia de que la comunicación como estrategia, consciente, honesta y con conciencia, es una herramienta clave para que las organizaciones adopten sus opciones de liderazgo en el camino de la buena reputación. Se trata de demostrar que esta nueva forma de ser, hacer y comunicar nos lleva a tener mejores organizaciones, con una visión más amplia, transversal y ética, preocupadas por los intereses y las necesidades de los grupos de interés, a los que escuchan de forma activa, y alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Estoy convencida de que la comunicación estratégica encaminada a la buena reputación permite a las organizaciones ser mejores en todas las dimensiones posibles y, también, ayuda a ser más empáticos y éticos desde el punto de vista de la responsabilidad individual en el entorno de la

organización, empresa o institución en la que desarrollamos nuestra labor como trabajadores. La comunicación permite construir organizaciones mejores y estas organizaciones son las que, en definitiva, configuran y mueven nuestro mundo.

Pero, además, desde la Universidad, como profesora asociada e investigadora, tengo el deber de contribuir a la “generación, transformación y transmisión de la información y del conocimiento” (Suárez y Galán, 2006). En este caso, y a pesar de su interés para las organizaciones, no existen suficientes investigaciones, ni programas formativos, ni líneas prácticas de actuación en el entorno académico que reflexionen sobre la comunicación corporativa como herramienta vehicular de reputación en las organizaciones y que exploren sus posibilidades y su fecundidad.

Tengo la esperanza, con este trabajo, de contribuir, en la medida de lo posible, a dar visibilidad a nuevas líneas de estudio que ayuden y fomenten en las organizaciones, tanto en la reflexión teórica como en la práctica organizacional, el estudio, la adopción y la implementación de nuevas formas de gestión integral de la comunicación, que estimen el valor de los intangibles, en el camino de la reputación, con el fin último del bien en sí mismo, buscando devolver a la sociedad todo lo que la sociedad nos ha dado.

1.4. Preguntas de investigación

Las preguntas son la base de la profesión periodística y también lo son de toda investigación científica porque facilitan el conocimiento. Ramos Galarza (2016) asegura que la pregunta es el aspecto medular en una investigación ya que su planteamiento es producto de la idea de investigación y permite la profundización en la teoría del fenómeno de interés a través de la revisión de estudios previos y de toda la documentación existente, así como con entrevistas con expertos y otras. Para Gil toda investigación parte formalmente con el planteamiento de una pregunta de investigación, la cual debe ser formulada de forma precisa y clara, ya que “sin una buena pregunta de investigación no se puede llevar a cabo un estudio” (2010, p. 46) y para Garrocho y Amaury (2012) la primera pregunta que debe hacerse el investigador debe ser ¿cuál es el problema que quiero resolver?

En el enfoque cuantitativo la pregunta de investigación hace mención al estudio de la realidad objetiva, mientras que en el enfoque cualitativo a la realidad subjetiva. Según Henríquez y Zepeda (2003) las preguntas de investigación no deben poseer términos confusos, ni abstractos, deben ser redactadas en forma específica, que permitan dar cuenta de que representan el inicio de la investigación y que abran el camino a continuar su curso. Para poder formular una pregunta adecuada se hace necesario conocer, con el mayor detalle posible, toda la literatura y la documentación científica desarrollada con anterioridad en la materia, lo que se ha intentado hacer en este análisis desde dos perspectivas, una más científica y otra más pragmática.

Bajo estos dos prismas, se plantean las siguientes preguntas de investigación a las que se pretende dar respuesta en este trabajo:

1. Las organizaciones empresariales son por Ley interlocutor válido empresarial ¿Cómo construyeron su marca, cómo se dieron a conocer y se consolidaron como instrumento de participación de los empresarios en la sociedad, cómo implicaron al empresariado con sus siglas, cómo consiguieron convertirse en referentes de las empresas a las que representan, cómo se legitimaron públicamente ante las instituciones públicas y la sociedad? En definitiva, ¿ha sido la comunicación una herramienta estratégica para la construcción de la identidad corporativa de las organizaciones empresariales?
2. Cómo han organizado las organizaciones empresariales su estructura de gobernanza, servicios y acciones y cómo han conseguido mantener su influencia a lo largo del tiempo. En definitiva, ¿ha sido la comunicación una herramienta estratégica para el gobierno corporativo en las organizaciones empresariales?
3. Cómo se han relacionado las organizaciones empresariales con sus grupos de interés y con la sociedad en general. En definitiva, ¿Ha sido la comunicación corporativa una herramienta estratégica para conseguir el respaldo interno y la proyección externa, el conocimiento y el reconocimiento público de las organizaciones empresariales?
4. Cómo se ha construido y cómo se ha adaptado la estrategia de comunicación de las organizaciones empresariales a lo largo del tiempo. ¿Qué papel han jugado los intangibles, en especial la confianza y la coherencia, en la construcción de su reputación?
5. Qué herramientas han utilizado las organizaciones empresariales para relacionarse con sus grupos de interés y con la sociedad en general? ¿Qué mensajes han utilizado para influir en ellos? ¿Cómo se han solventado las crisis? ¿Cómo han entendido y se han comprometido las organizaciones empresariales con la comunicación?
6. ¿Las organizaciones empresariales han utilizado la comunicación estratégica a lo largo del tiempo? ¿En qué se ha basado esta estrategia?
7. ¿Qué papel ha jugado la comunicación corporativa en la historia de las organizaciones empresariales y en la construcción y mantenimiento de su reputación?

1.5. Objetivos de la investigación

La comunicación ayuda a las organizaciones a relacionarse con la dinámica del mundo y es una herramienta necesaria para construir la legitimidad que necesita cualquier organización para operar en sociedad (DIRCOM, 2019). La comunicación construye la realidad corporativa de una organización y ayuda a garantizar que su propósito y discurso corporativo sea coherente con su gobierno corporativo y su conducta y, además, permite integrar las distintas voces de la organización, al mismo

tiempo que facilita el diálogo con los grupos de interés y la sociedad en su conjunto, a través de los medios de comunicación externos e internos (López, 2019). Hoy hay un consenso pleno en destacar que la reputación es el activo intangible más valioso de las organizaciones y se construye a lo largo del tiempo a partir de la coherencia entre la identidad corporativa (lo que es), el gobierno corporativo (lo que hace) y la comunicación corporativa (lo que dice que es y que hace).

Es objeto de este estudio el análisis descriptivo del papel de la comunicación corporativa en la construcción y mantenimiento de la reputación en las organizaciones empresariales referentes a nivel nacional, y en Aragón como muestra territorial, dirigida a conseguir el conocimiento y reconocimiento por parte de la sociedad de las funciones y servicios que desarrollan, otorgados por Ley, y la influencia en su reputación. También, por extensión, del reconocimiento de la figura del empresario, al que representan.

Se describirá, para ello, la participación institucional en los asuntos públicos de empresarios y líderes empresariales, a través de sus organizaciones representativas, para influir en las diferentes medidas adoptadas por los distintos Gobiernos de nuestro país a lo largo de los años dirigidas a la reactivación económica, el incremento de la competitividad, la mejora del empleo y la cualificación profesional, entre otros asuntos económicos y sociales.

Se observará, asimismo, cómo se ha comunicado esta participación de las organizaciones empresariales en la sociedad y cómo se ha interpretado por parte de sus grupos de interés. También, cómo esta comunicación ha influido en la construcción de su identidad como organización. Es importante examinar, además, el papel de las organizaciones empresariales en la negociación colectiva y su contribución a la consecución de la paz social a través del diálogo y cómo este papel de representación ha contribuido y de qué manera a la mejora de la construcción y mantenimiento de su reputación (Aguilar, 1985; Del Campo García, 1995; Martínez y Pardo Avellaneda, 1985; Pardo Avellaneda, 1996; Pérez Díaz, 1985).

La investigación que se presenta en estas páginas trata de dar a conocer el papel de la comunicación corporativa como estrategia de reputación en las organizaciones empresariales desde sus inicios, tras la promulgación de la libertad de asociacionismo en el año 1977, hasta el año 2018, cuando se firmó en Aragón la Ley de Diálogo Social y Participación Institucional. El 22 de febrero de 2018 el Boletín Oficial de Aragón (BOA) publicó la Ley de diálogo social y participación institucional en Aragón, aprobada por las Cortes de Aragón por unanimidad el 8 de febrero. Esta Ley nace del consenso parlamentario y social y garantiza la estabilidad de la participación institucional de las organizaciones sindicales y empresariales a través de un órgano de encuentro y participación, fuera de las voluntades de cada gobierno.

En el marco de este estudio, se considerará el impacto de la comunicación en la consolidación de las organizaciones empresariales como referentes y creadoras de opinión, describiendo la estrategia

en la puesta en marcha de su imagen corporativa y sus mecanismos de comunicación para darse a conocer y consolidarse como instrumento de participación de los empresarios en la construcción de la sociedad. También se detallarán los protocolos de comunicación interna y externa utilizados para llegar a ser reconocidos como agentes dinamizadores de la economía y organismo útil de ayuda a las empresas en su gestión diaria.

La finalidad es demostrar si los resultados obtenidos con la aplicación de estas estrategias de comunicación han impactado en la creación y evolución de su identidad corporativa, así como en la construcción y mantenimiento de la reputación que reconoce su propio colectivo, instituciones, agentes sociales, medios de comunicación y sociedad en general.

Esta tesis doctoral se propone analizar el momento en el que las organizaciones empresariales referentes en España y en Aragón adoptan una política de comunicación en su estrategia y cómo ésta evoluciona a lo largo del tiempo, influyendo en la construcción, mantenimiento, defensa y garantía de su reputación. Para ello se fijará el espacio y el tiempo en el que las organizaciones empresariales comenzaron a utilizar herramientas de comunicación, su adopción de nuevas estrategias profesionalizadas en el ámbito de la comunicación corporativa y su evolución hasta el año 2018.

Es fundamental también responder si la estrategia de comunicación evolucionó a lo largo del tiempo, desde su génesis, adaptándose a las nuevas necesidades de los públicos de interés y si estos esfuerzos consiguieron reforzar su imagen de marca para, de esta manera, conseguir posicionarse como referente de las empresas, al mismo tiempo que la sociedad interiorizaba su papel de interlocución con las instituciones públicas y entidades sociales y los medios de comunicación se hacían eco, asimismo, de sus servicios en defensa de los intereses de las grandes empresas y de las pymes.

En estos últimos cuarenta años se ha producido, en las políticas de comunicación, una evolución natural ligada sobre todo a los cambios tecnológicos, económicos y generacionales que, obviamente, ha afectado a la identidad de las organizaciones empresariales, marcando su evolución (Flavián y Guinalú, 2005). En esta tesis, se analizará si -en sintonía con la teoría anteriormente citada-, estos cambios han propiciado la puesta en marcha de una nueva política de comunicación con base en intangibles o si se continúa con un desarrollo de una comunicación más centrada en aspectos tácticos que estratégicos. Por lo tanto, se planteará si la función de la comunicación ha evolucionado desde la realidad instrumental hacia la exigencia estratégica (Alvárez y Caballero, 1997). En definitiva, se busca conocer cómo se reflejan los nuevos tiempos en la estrategia de comunicación empresarial y cómo esto afecta al conocimiento y reconocimiento que de las organizaciones empresariales y, por extensión, de sus organizaciones asociadas y empresas adheridas, mantiene la sociedad.

Otra de las cuestiones que interesa plantear en el marco de este estudio es si la estrategia de comunicación de las organizaciones empresariales se ha ido viendo reflejada -y de qué manera- en su reputación. Se estudiará si la comunicación corporativa está alineada con su estrategia general y si se

ha buscado de forma profesionalizada un liderazgo para ser reconocidas y mantenerse como referentes, interlocutores válidas y creadoras de opinión.

Finalmente, se describirán mensajes y contenidos estratégicos, según los públicos de interés y el momento histórico. El objetivo será mostrar la evolución comunicacional según las demandas del entorno, las nuevas tecnologías, la situación socioeconómica, las nuevas formas de diálogo y la profesionalización de la comunicación en las organizaciones y cómo esta situación ha influido en su reputación.

Se intentará comprobar, también, si la evolución de las estrategias de comunicación corporativa en el seno de las organizaciones empresariales se ha venido reflejando de la misma forma en la percepción que de ella han tenido sus públicos de interés y cómo ha influido esta situación en su reconocimiento y reputación. De esta manera, se podrá describir la evolución de la identidad corporativa y, por extensión, valorar si las estrategias de comunicación adoptadas afectaron a la percepción que de los empresarios tiene la sociedad en la que desarrollan su actividad.

Con este objetivo, se tendrán en cuenta las acciones de comunicación realizadas a lo largo del tiempo, su relación –y repercusión-, la creación de contenidos, y –en su caso- la construcción y mantenimiento de su identidad corporativa, así como cualquier otra acción de diálogo con los grupos de interés o acciones propias de comunicación corporativa destacables como la redacción de memorias, informes, convocatoria de ruedas de prensa, relación con los medios de comunicación, organización de actos, etc. Asimismo, se detallará el posicionamiento del gabinete en el organigrama empresarial y su nivel de autonomía en la toma de decisiones y en la creación de la estrategia de comunicación corporativa, así como su influencia en la construcción de la reputación de las organizaciones empresariales de referencia en España y en Aragón.

Con este trabajo se quiere demostrar la evolución de la comunicación profesional en las organizaciones empresariales y cómo ha influido en la mejora de su imagen pública y su reputación. Para ello se han determinado los siguientes objetivos:

Objetivo principal: El objetivo principal es demostrar cómo la comunicación corporativa impacta directamente en la construcción y mantenimiento de la reputación en una organización, desencadenando comportamientos de valor de los públicos de interés hacia ella. Para ello se ha analizado la estrategia de comunicación corporativa adoptada en la génesis y evolución de las organizaciones empresariales y su impacto en la construcción y mantenimiento de su reputación, en relación a sus grupos de interés.

Objetivos secundarios: Para alcanzar este propósito se ha marcado una serie de objetivos secundarios, de carácter contextual, que se tratarán de resolver a lo largo de esta investigación y que se analizan en los siguientes puntos:

1. Profundizar en la definición de reputación y en su significado para las organizaciones, teniendo en cuenta su evolución en el tiempo y distinguiendo entre la parte más académica y teórica y el lado más práctico en el día a día organizacional.
2. Conocer los mecanismos de construcción de la identidad corporativa de una organización y de su gobierno corporativo para saber cómo son influidas por los procesos de comunicación.
3. Evaluar las herramientas que las organizaciones utilizan para definir su razón de ser, así como sus estrategias de gestión y su modo de comunicarse con los grupos de interés y la sociedad en general.
4. Clarificar lo que supone establecer una estrategia de comunicación corporativa en una organización, los métodos, mecanismos, herramientas y mensajes. Estudiar su evolución en el tiempo con especial atención a la irrupción de las nuevas tecnologías y los cambios en los sistemas de comunicación.
5. Establecer la influencia que tiene la estrategia de comunicación corporativa en la construcción, mantenimiento y protección de la reputación en una organización, con especial atención a las épocas de crisis.
6. Analizar los sistemas actuales de medición de la reputación basados en tangibles y las nuevas líneas de investigación que introducen el valor de los intangibles. Proponer un nuevo modelo de medición adaptado a una organización empresarial como entidad sin ánimo de lucro, donde lo importante no es su balance de resultados, sino los servicios y el valor que aportan a sus asociados.
7. Observar la introducción de un modelo nuevo ético de comunicación consciente y con conciencia como elemento diferenciador y de creación de valor.

1.6. Metodología

La elección del método de investigación ha venido determinada por la naturaleza misma de este estudio y por su objetivo estratégico. El modo de proceder es inductivo y concibe la realidad desde múltiples perspectivas (Quintanilla, 2014) y el proceso se ha llevado a cabo con dos acciones de investigación diferentes pero complementarias, utilizando un método cualitativo de investigación junto a un método histórico, descriptivo, retrospectivo e inductivo.

Siguiendo las teorías de Max Weber se ha optado por una metodología cualitativa de la investigación que se centra en la descripción de las cualidades de un fenómeno, es decir, en el estudio de la acción social. Esta metodología atiende a la diversidad y a la particularidad de los fenómenos para comprender el objeto de estudio. Además, la metodología cualitativa es sensible al contexto y el investigador debe interactuar del modo más adaptado posible, respetando la estructura en la que se integra.

Estos métodos cualitativos parten del supuesto básico de que el mundo social es un mundo construido con significados y símbolos, lo que implica la búsqueda de esta construcción y de sus significados, trabajando en profundidad, intentando dar una explicación específica sobre una situación particular. Este método trata de investigar fenómenos sociales, en los cuales se persiguen objetivos previamente estipulados para solventar unos problemas concretos, dándoles las respuestas apropiadas (Ruiz, 1996). Este tipo de estudio se utiliza cuando el tema a investigar es conocido vagamente, está poco definido o se trata de estudiar un caso particular diferente de otros contextos (Hurtado de Barrera, 2000). Para Yin se trata de una “indagación empírica que utiliza múltiples fuentes de conocimiento para investigar un fenómeno actual dentro de su contexto de vida real, y en el que las fronteras entre el fenómeno y su contexto no quedan claramente delimitadas” (1989, p. 62) y para Strauss y Corbin (1990) se trata de recolectar información, incluyendo observaciones, entrevistas, artículos, etc, haciendo referencia no solo al estudio del comportamiento humano sino también al funcionamiento de las organizaciones sociales.

Otros autores presentan cinco características claves de la metodología cualitativa: (1) el contexto en el que tiene lugar la situación analizada, (2) recogida de datos en el análisis de discursos que realizan los sujetos objetos de la investigación (3) interés por el resultado, pero también por el proceso, (4) el análisis de datos se hace de manera inductiva y (5) recopilación de las interpretaciones y percepciones de los sujetos protagonistas (Fraenkel *et al*, 1993).

Esta investigación parte de un enfoque cualitativo y, teniendo en cuenta las afirmaciones anteriores, consta de las siguientes etapas:

1.-Fase exploratoria que se basa en una amplia revisión bibliográfica retrospectiva sobre la literatura, tanto académica como práctica, que teoriza sobre la comunicación y la reputación y analiza la relación causal e instrumental entre ambas, desde diversas disciplinas, la comunicacional, histórica, sociológica y de las ciencias empresariales. Se ha revisado la bibliografía más destacada de esta disciplina, tanto de las líneas de investigación con mayor prestigio en Estados Unidos y Europa, como de los autores españoles más citados y que han hecho escuela a nivel internacional. También se incluyen en esta revisión bibliográfica los estudios y aportaciones más recientes realizados por foros de investigación públicos y privados, especialmente integrados por profesionales de la comunicación organizacional que proponen, tras una concisa reflexión conceptual, herramientas de gestión y evaluación en torno a la reputación corporativa como intangible organizacional.

2.-Estudio de campo. Para realizar este análisis se ha optado por dos vías:

A.-Observación participante, a partir de la recopilación de resultados de los estudios más recientes realizados entre la profesión en materia de comunicación corporativa en el ámbito de la reputación, y derivada también de la experiencia de la autora de la tesis, que ha trabajado durante

más de 20 años como Dircom en instituciones, organizaciones y empresas, casi la mitad de ellos en las organizaciones empresariales. Con observación participante, Bernard (1994) se refiere a un proceso de investigación que sirve para establecer relación y mezclarse con una comunidad y aprender a actuar de forma natural con sus miembros, para luego salirse de la comunidad o del escenario para sumergirse en los datos, comprender lo que está ocurriendo y ser capaz de escribir acerca de ello. En este caso, la autora fue directora de comunicación en CEPYME Aragón durante más de ocho años, en el segundo periodo en el que se divide este estudio, cuando se produjo la consolidación de la comunicación corporativa como disciplina de dirección en estas organizaciones. A través de esta observación participante se hace posible una comprensión holística a lo largo de un periodo de tiempo amplio. De nuevo, Bernard (1994) aporta cinco razones para incluir la observación participante en los estudios culturales, que se han considerado fundamentales para aportar valor a esta investigación:

1. Hace posible recoger diferentes tipos de datos, ya que, al estar en ese espacio durante un periodo de tiempo, el investigador puede familiarizarse con la comunidad y, por consiguiente, involucrarse en actividades delicadas a las cuales generalmente no habría sido invitado.
2. Reduce la incidencia de "reactividad" de la gente que actúa de una forma especial cuando advierten que están siendo observados.
3. Ayuda al investigador a desarrollar preguntas que tienen sentido en el lenguaje nativo, o que son culturalmente relevantes.
4. Otorga al investigador una mejor comprensión de lo que está ocurriendo en la cultura, y otorga credibilidad a las interpretaciones que da a la observación. La observación participante también faculta al investigador a recoger tanto datos cualitativos como cuantitativos a través de encuestas y entrevistas.
5. "A veces es la única forma de recoger los datos correctos para lo que uno está estudiando" (p.142)

B.-Realización de entrevistas en profundidad y observación de documentos. Para Pavlik, todo método científico, supone la obtención de conocimiento a través de la "observación sistemática" de aquello que se quiere conocer (1999 p.25). Este autor destaca como métodos propios de la investigación empírica en las ciencias sociales: la investigación de encuesta, el análisis de contenido (medidas discretas) y los métodos de observación. En esta línea Duvenger (1962) considera que la investigación en las ciencias sociales puede seguir dos métodos diferentes: (1) la observación directa de la realidad social, por medio de entrevistas, encuestas, cuestionarios y observación participante y (2) la observación y análisis de documentos diversos escritos y audiovisuales.

Para obtener la información en el primer punto se ha utilizado, además de la observación participante, el método de la entrevista cualitativa, abierta y en profundidad, que es una herramienta metodológica en la que, mediante una conversación, el entrevistador obtiene del entrevistado su

definición personal de la situación que se quiere investigar. “Este método toma la forma de relato de un suceso, narrado por la misma persona que lo ha experimentado y desde su punto de vista” (Ruiz, 1996, p. 67). Este sistema de investigación ayuda a reunir los datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos (Nahoum, 1990).

Richardson *et al* (1965) establece tres tipos de entrevistas: (1) la estandarizada programada, (2) la estandarizada no programada y (3) la no estandarizada. Con esta última, que es la que se ha utilizado en esta investigación, se persigue un conocimiento más a fondo que el buscado en las encuestas o los grupos focalizados. Este tipo de entrevistas cualitativas, en la que ni tan siquiera hay un listado prefijado de preguntas abiertas a utilizar con todos y cada uno de los entrevistados, son utilizadas con éxito en la investigación politológica y sociológica de las élites y de individuos u organizaciones con importancia en la estructura social. Gorden (1975) introdujo el modelo contextual integracionista en el que se trata de una entrevista semiestructurada en la que se ofrece al entrevistado un guion previo, pero abierto a la conversación y en el que el entrevistado puede aportar información relevante, fuera de la previsión inicial.

Para esta investigación se han mantenido entrevistas con personalidades que forman parte de la élite empresarial y líderes que han permanecido en ellas desde sus comienzos. El guión sobre el que se organizaba la entrevista era siempre el mismo para todos: El papel de la comunicación en la construcción de la reputación de las organizaciones empresariales. Asimismo, se interrogaba sobre la identidad corporativa, el relato y el discurso de las organizaciones, así como la creación y mantenimiento de los flujos de información entre los asociados, públicos internos, y los demás grupos de interés. Con esta entrevista se ha pretendido la escucha activa con el propósito de obtener la mayor información posible sobre el proceso de creación y desarrollo de las organizaciones empresariales. El secretario general de las organizaciones empresariales, FEMZ y CEPYME Aragón, Carmelo Pérez Serrano, con el presidente actual de FEMZ y personaje histórico de las organizaciones, Javier Ferrer Dufol, con los presidentes de CEPYME Teruel y CEPYME Huesca, Miguel Angel Gil y Luis Acín Boned, y con otros dirigentes empresariales, algunos de los cuales ya no están entre nosotros, como Fernando Machín Salvo o Rafael Zapatero González, han sido algunos de los entrevistados para esta investigación (tal y como se recoge en la tabla 1).

También se ha contado con la opinión documentada, obtenida a través también de entrevista semiestructurada contextual integracionista a lo largo del tiempo, con algunos de los técnicos que han trabajado en las organizaciones empresariales desde sus comienzos, especialmente en las áreas de dirección, calidad y nuevas tecnologías, algunos de los cuales siguen en sus posiciones desde el nacimiento de las organizaciones, y otros ocupan otros puestos de responsabilidad en diferentes empresas e instituciones, como Mamen Manjón Serrano, directora del entorno TIC y web 2.0, Pilar

Gómez López, directora de gabinete técnico o Rosa Pérez Aznárez, responsable de la acción social. El guión de estas entrevistas se centraba en una sola pregunta referente a la evolución de la materia en la que el entrevistado es experto a lo largo del tiempo y su relación con los procesos de comunicación y los grupos de interés.

En este primer punto de la metodología, se ha tenido especialmente en cuenta las reflexiones obtenidas en las entrevistas cualitativas con los diferentes directores de comunicación de las organizaciones empresariales, que se han convertido en fuente fundamental a la hora de construir esta metodología de trabajo, con mención especial a Juan Antonio Dueñas Labarías, primer director de comunicación de CEPYME Aragón y FEMZ, Inma Mayoral Español, responsable de comunicación de CREA y CEOE Aragón y Carlota Domínguez, Dircom de CEPYME nacional. El guión giraba en torno a los procesos de comunicación y la comunicación estratégica en las organizaciones empresariales y su evolución. Asimismo, se han mantenido entrevistas cualitativas también con periodistas especializados en la materia, como Ricardo Pereda, jefe de Economía de El Periódico de Aragón y corresponsal del diario económico Expansión y Fernando Díez Barturén, periodista especializado en economía, cuyas entrevistas semi estructuradas se dirigían a conocer la percepción de las organizaciones empresariales en los medios de comunicación. Con todos ellos se han mantenido conversaciones reflexivas y abiertas a lo largo del tiempo, especialmente en dos periodos: de 1998 a 2006 y de 2018 a 2020.

En el segundo punto establecido por Duvenger (1962) se introduce la observación y análisis de documentos diversos o análisis de contenidos que Pavlik define como “el estudio sistemático de los registros de archivo” con cualquier técnica para inferir sistemática y objetivamente, características específicas de los mensajes y que permiten la obtención de conclusiones, a partir de la reflexión sobre esos contenidos (1999, p.36). Por ejemplo, los contenidos que se difunden en los medios de comunicación. Holsti define el análisis de contenido como cualquier técnica de investigación para hacer inferencias mediante la identificación sistemática y objetiva de características específicas dentro de un texto” (1969, p.14) y Pardinás lo define como la clasificación de las diferentes partes de un escrito “para extraer de ellos la información predominante o las tendencias manifestadas en esos documentos” (1970, p.50).

En esta investigación, se han utilizado los archivos de las organizaciones empresariales, que han sido una de las principales fuentes de información para obtener los documentos analizados en esta tesis. Se logran obtener más de 10.000 documentos válidos para la investigación que se analizan teniendo en cuenta el origen, el canal de distribución, el contenido del mensaje y su repercusión. Para Grunig y Hunt el análisis de contenido puede utilizarse para “determinar los temas comentados en los recortes de prensa sobre la organización y para evaluar si estos recortes son positivos, negativos y neutros o para vigilar diferentes categorías de contenido a lo largo del tiempo. (2000, p.302). Según su

opinión, la aplicabilidad de este método para estudiar las relaciones con los medios de comunicación es evidente.

La aplicación de este análisis permite, entre otras cuestiones:

1. detectar la actitud favorable o desfavorable que adoptan hacia la organización y su actividad un determinado medio o medios
2. definir el posicionamiento comunicativo de la organización
3. conocer que acontecimientos son más susceptibles de ser recogidos por los medios y
4. “determinar cuál es la imagen difundida sobre la organización desde el punto de vista coyuntural como estructural y el grado de coherencia o disonancia existente entre esa imagen difundida y la pretendida por la empresa (Perales y Pérez, 1993, p.7)

A pesar de los inconvenientes que se presentan a la hora de concretar los indicadores de evaluación y medición, las organizaciones empresariales tienen ciertas ventajas iniciales para los objetivos de esta investigación. Una de estas ventajas es que su trabajo ha sido a lo largo del tiempo, y lo es también ahora, especialmente sensible a la opinión pública y afecta a cientos de empresas adheridas, que conforman el tejido empresarial, responsable del crecimiento económico y el empleo, por lo que presenta una especial sensibilidad hacia el ámbito de la comunicación corporativa y son organizaciones con amplia cobertura y difusión en los medios de comunicación.

El papel de los medios de comunicación como intermediarios es necesario para distinguir las operaciones comunicativas de las organizaciones diseñadas para crear imagen sobre una estrategia de las que comunican reputación (Wry *et al*, 2006). Según estos autores, solo los mensajes que trasladan realidad corporativa contribuyen a crear reputación y son los medios los que pueden actuar como filtro y publicar solo lo que refleja un comportamiento verdadero. Así, se han analizado las informaciones aparecidas en los medios de comunicación escritos archivadas en los resúmenes de prensa de las organizaciones empresariales y destacadas por algún motivo por sus jefes de prensa o directores de comunicación. Se presta especial atención a las secciones de economía de los diarios y revistas especializadas, las páginas salmón, los reportajes del fin de semana y los editoriales y artículos de opinión en los medios de mayor tirada como *El Heraldo de Aragón*, *Diario de Teruel*, *Diario del Alto Aragón*, *El Día*, *Diario 16*, *El País*, *El periódico de Aragón*, *El Amanecer*, *Interviu*, *La Vanguardia*, *Blanco y negro* o *ABC*, entre otros.

Las organizaciones no deben comunicar solo sus productos o servicios, “es importante que transmitan sus puntos de vista en los acontecimientos en los que se ve implicada” (Reputacion Institute, 2009 p.17). Este posicionamiento, coherente y sostenido en el tiempo en los debates que le afectan en la opinión pública, y que tiene en los medios de comunicación su escenario fundamental de desarrollo, “genera también una valoración sobre la organización que es susceptible de convertirse en reputación” (Marco Crespo, 2010). Deephouse (2000) considera que la reputación mediática es la

evaluación global de una firma presentada en los medios y son los medios los que registran el conocimiento y las opiniones públicas sobre las organizaciones e influyen en ese conocimiento y opiniones. Para este autor, aunque algún grupo de interés pueda tener experiencias directas con una organización, lo usual es que confíen en la información de intermediarios que les ayuden a encuadrar la información y a dar sentido a las complejas actividades de las organizaciones. En esta misma línea, para Benavides (2000) los medios de comunicación tienen un protagonismo decisivo a la hora de crear y mantener la reputación de una organización, ya que no solo intervienen en los procesos de construcción de los acontecimientos, sino que participan directamente en la formación de las imágenes de las organizaciones

La reputación mediática está formada por los atributos sustantivos, en los que los medios se centran cuando informan de una organización, y los atributos evaluativos, basada en el carácter favorable de esa información (Wry *et al*, 2006). López (1999) apunta que la reputación se ha podido crear a través de estrategias eficaces de relaciones públicas y de comunicación, de acciones publicitarias o a través del control de medios y periodistas, a lo largo del tiempo. Sin embargo, asegura, de nada sirve si no va acompañado de un comportamiento coherente con esas acciones comunicativas e informativas mantenidas a lo largo del tiempo.

Para Marco Crespo (2010) la dimensión mediática de la reputación corporativa debe ser: (1) la presencia continuada en los medios de comunicación de calidad, entendidos como aquellos entre cuyas rutinas productivas figura el contraste necesario para acreditar coherencia, (2) la condición de la organización como fuente legitimada y eficaz de información (transparente, creíble, fiable, que inspira confianza) para los medios de comunicación de su entorno (3) la presencia en los contenidos publicados por los medios de los temas y atributos que identifican a la organización, que son propios de su identidad (4) la valoración en los medios de comunicación de los contenidos publicados por dicha organización, en cuanto al tratamiento formal amplio de la información y en cuanto a la valoración neutra o positiva del contenido (5) mantener una relación con los medios de comunicación continuada en el tiempo que contribuya a generar juicios y valores positivos.

La reputación puede considerarse, entre otras de sus características, como el resultado de la transparencia informativa, la credibilidad, la fiabilidad y la confianza de los públicos en la organización y los rasgos propios de la reputación que se reconocen en los medios de comunicación tendrán que corresponderse con los atribuidos a la organización por parte del público (Fombrun, 1996; Fombrun y Rindova, 2000; De Quevedo, 2003; Villafañe, 2006; Van Riel y Fombrun, 2007; Marco Crespo, 2010). Esto facilitará que en el resultado de lo finalmente publicado sobre la organización se produzca la coherencia entre lo que la organización transmite (identidad) y lo que se publica (imagen) que, de forma consolidada en el tiempo, deviene en reputación (Fombrun y Van Riel, 1998; López, 1999).

Finalmente, la base sobre la que se sustenta la metodología de este trabajo ha sido el material de documentación, el archivo gráfico y escrito, las memorias anuales, notas de prensa, artículos de opinión, publicidad, discursos y otros documentos que el personal de comunicación ha ido elaborando y distribuyendo, desde la génesis, junto a la estrategia comunicacional a través de sus planes de comunicación y los planes de comunicación de crisis.

Pero todo esto no tendría sentido si no se tomara como base un hilo conductor temporal, histórico, social, político, legal y económico para contextualizar y dar sentido a la toma de decisiones y el uso de la comunicación corporativa, con el fin de explicar los pasos que se dieron, en la búsqueda por mejorar las herramientas y los canales de comunicación con los grupos de interés y la sociedad en general, en especial ligados a los cambios sobrevenidos ante la evolución histórica de nuestra sociedad.

Una vez estudiada toda la documentación obtenida, se ha procedido a realizar una valoración secuencial con el fin de llegar a conclusiones que prueben la hipótesis que marca esta tesis. El objetivo ha sido analizar la evidencia causa-efecto que muestra la relación entre la introducción de estrategias de comunicación corporativa y profesionalizada en las organizaciones empresariales y su reflejo en la construcción, mantenimiento y protección de una reputación.

A partir de los resultados obtenidos, se ha redactado un texto general para extraer conclusiones fiables según los parámetros que puedan influir en cada uno de los campos estudiados. Utilizando el método de investigación histórica inductiva se pueden extraer conclusiones sobre la influencia de la comunicación corporativa en la estrategia de construcción de la identidad corporativa y el gobierno corporativo de las organizaciones empresariales referentes de las empresas a nivel nacional y en Aragón y, por extensión a las empresas a las que representan.

Por Ley, las organizaciones empresariales representativas se convierten en legítimos interlocutores sociales, tanto la cúpula a nivel nacional, como las asociaciones homólogas a nivel territorial y, en la base de la pirámide, las sectoriales más importantes. En esta investigación se tienen en cuenta, siguiendo esta estructura piramidal, la cúpula: La Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) y la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME) a nivel nacional, las Confederaciones territoriales más representativas, tomando como ejemplo a las del territorio aragonés: CEOE Aragón y CEPYME Aragón y la sectorial de base más numerosa, más fuerte y más antigua: la Federación de Empresarios del Metal de Zaragoza (FEMZ).

Aragón es la comunidad seleccionada en esta investigación como muestra territorial ya que fue protagonista en hitos fundamentales en la creación y desarrollo de las organizaciones empresariales a nivel nacional y en esta comunidad autónoma, como se verá en su evolución histórica en los capítulos siguientes. Asimismo, ha sido uno de los primeros territorios en aprobar una Ley sobre el Diálogo Social y Participación Institucional y se considera como una comunidad autónoma media en España, con lo que sus resultados pueden extrapolarse al resto de territorios.

A continuación, se incluye una tabla con el resumen de la metodología

Tabla 1. Resumen metodología

METODOLOGÍA		
Método cualitativo de investigación		
1.-Fase exploratoria. Revisión bibliográfica retrospectiva	Literatura académica procedente de Estados Unidos y Europa (con especial atención a España), tanto desde el ámbito académico como el práctico y desde diversas disciplinas: comunicacional, histórica, sociológica y de las ciencias empresariales, recogiendo ampliamente el pensamiento y las escuelas surgidas a partir de mediados del siglo pasado.	
2. Estudio de campo		
A.-Observación participante	Recopilación de estudios y aportaciones más recientes realizados por foros de investigación públicos y privados, especialmente integrados por profesionales de la comunicación organizacional que proponen, tras una concisa reflexión conceptual, herramientas de gestión y evaluación en torno a la reputación corporativa como intangible empresarial	Indagación empírica Más de 20 años como Dircom en instituciones, organizaciones y empresas, como la Universidad de Zaragoza o el Gobierno de Aragón. Directora de comunicación en CEPYME Aragón desde 1998 hasta 2006, durante la etapa de consolidación.
B.-Entrevista semiestructurada contextual integracionista, modelo de Gorden	Con dirigentes empresariales en dos periodos de tiempo. De 1998 a 2006 y de 2018 a 2020 Fernando Machín Salvo (presidente de CEPYME Aragón de 1978 a 2004, vicepresidente de CEPYME y CEOE, entre otros cargos Javier Ferrer Dufol (presidente de FEMZ desde 1977, presidente de CREA y de CEZ, vicepresidente de CEOE, presidente de FORCEM, entre otros cargos a nivel nacional Aurelio López de Hita, presidente de CEPYME Aragón desde 2004, además de otros cargos a nivel nacional Carmelo Pérez Serrano, secretario técnico y secretario general de CEPYME Aragón, desde 2016. Rafael Zapatero González, consejero de Economía del Gobierno de Aragón (1995-1997) y secretario general de CEPYME Aragón (1997 hasta 2016) Miguel Angel Gil, presidente de CEPYME Teruel Luis Acín Boned, presidente de CEPYME Huesca, y destacado dirigente empresarial	Con técnicos y Dircom, así como con periodistas de la sección de economía. Juan Antonio Dueñas, responsable de comunicación de CEPYME Aragón Inma Mayoral, Dircom CREA y CEOE Aragón Gonzalo Gárnica, Dircom de CEOE Carlota Domínguez, Dircom de CEPYME Mamen Manjón, responsable de TIC y web 2.0 en CEPYME Aragón y FEMZ Antonio Hinojal, Director de relaciones laborales de CEPYME Aragón y FEMZ Pilar Gómez López, directora del área de calidad, medioambiental y de prevención de CEPYME Aragón y FEMZ Rosa Pérez Aznárez, responsable del ámbito laboral en CEPYME Aragón. Ricardo Pereda, jefe de Economía de El Periódico de Aragón y corresponsal de Expansión Fernando Díez Barturen, periodista de Economía de El Día y Diario 16, asesor de comunicación de la consejería de Industria del Gobierno de Aragón y DIRCOM en Ibercaja
C.-Registros de archivo	10.000 registros válidos de informaciones aparecidas en los medios de comunicación escritos archivadas en los resúmenes de prensa de las organizaciones empresariales, analizados teniendo en cuenta la intensidad de las fuentes, los temas y atributos, las ubicaciones, y el tono	Archivo documental de las organizaciones empresariales: → Planes estratégicos → Planes de comunicación → Planes de crisis → Memorias anuales → Discursos → Informes → Encuestas de calidad → Notas de prensa → Artículos de opinión → Anuncios publicitarios → Circulares y cartas internas
Método histórico, descriptivo, retrospectivo e inductivo		
Evidencia causa-efecto	Se desarrolla un hilo conductor temporal, histórico, social, político, legal y económico para contextualizar y dar sentido a la toma de decisiones estratégicas en cuanto a comunicación, que repercuten en la construcción y mantenimiento de la reputación en las organizaciones empresariales.	Se muestra la relación entre la introducción de estrategias de comunicación corporativa y profesionalizada en las organizaciones empresariales y su reflejo en su reputación

1.7. Relevancia y nuevas líneas de investigación

Investigar significa conocer mejor la realidad que nos rodea, e investigar desde el punto de vista de lo social, consiste en “producir representaciones que describan y expliquen la realidad haciendo referencia a fenómenos que sean socialmente relevantes” (Coller, 2005, p. 17). Siguiendo el esquema de relevancia propuesto por el investigador Pardinás en 1971 se entiende que en el desarrollo de esta tesis subyace un triple valor potencial: Relevancia científica, relevancia humana, y relevancia contemporánea.

1. Relevancia científica: No hay casi literatura científica dedicada a analizar el papel de las organizaciones empresariales como defensoras de los intereses de las empresas a las que representan, desde el punto de vista de la comunicación. Más en concreto, no se encuentra registrado ningún estudio que analice la repercusión de la comunicación corporativa en la imagen de marca y en la reputación de una Confederación empresarial, ni los efectos que provocaron en la imagen de las empresas que las conforman. Tampoco se ha analizado la adopción de técnicas estratégicas de comunicación para transmitir información, buscar motivación y conseguir implicación en este entorno.
2. Relevancia humana. La recuperación de la buena imagen del empresario en la sociedad se planteó como objetivo primario en las reuniones de fundación de las organizaciones empresariales. Pretendemos comprobar si realmente la profesionalización de la comunicación corporativa ayudó a que la imagen del empresario y el emprendedor se modificara hacia lo positivo y, en su caso, cómo se logró.
3. Relevancia contemporánea: Con este estudio se quiere dar relevancia a la conveniencia, o no, de mantener una línea estratégica de comunicación corporativa y sus ventajas e inconvenientes a la hora de transmitir con coherencia lo que son las organizaciones, sus objetivos y sus actividades. Es decir, su ADN, su identidad corporativa, su reputación.

También se pueden destacar las utilidades prácticas y la utilidad metodológica de esta investigación. En concreto:

1. Implicaciones prácticas: El presente trabajo podría ayudar a las organizaciones interesadas a conocer y asumir una nueva forma de hacer comunicación, que descansa sobre la transparencia y la ética, en línea, asimismo, con la Responsabilidad Social Corporativa y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
2. Utilidad Metodológica: Con esta investigación se podría contribuir a poner el foco en el mayor peso de los intangibles en la construcción, mantenimiento y protección de la reputación en las organizaciones, frente a los modelos teóricos y académicos que, hasta hoy, establecen como prioritarios los indicadores tangibles, y cuantificables, como la cuenta de resultados, frente a otros indicadores como la confianza, la ética o la calidad del diálogo con los grupos de interés.

Por otro lado, con esta investigación se pretende abrir el campo para futuros estudios que analicen la influencia que la comunicación estratégica tiene en la construcción y mantenimiento de la reputación de las organizaciones, instituciones o empresas. Se trata de poner en valor la importancia de la comunicación como agente para la mejora del diálogo con los públicos de interés, desde la información, hasta el reconocimiento y la implicación.

El presente trabajo podría ser un punto de partida también para seguir avanzando en un ámbito apasionante y de gran relevancia para las organizaciones: el proceso de implementar estrategias de comunicación, consciente y con conciencia, en una visión holística que hace que las organizaciones sean más rentables y, al mismo tiempo, más sostenibles.

2. Identidad corporativa. Lo que la organización es.

2.1. La identidad corporativa como intangible que aporta valor

Del lat. tardío “identītas, -ātis” que significa “lo mismo”. El diccionario de la Real Academia Española recoge el siguiente significado de la palabra identidad:

“1. f. Cualidad de idéntico.

2. f. Conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás.

3. f. Conciencia que una persona tiene de ser ella misma y distinta a las demás.

4. f. Hecho de ser alguien o algo el mismo que se supone o se busca.

5. f. Mat. Igualdad algebraica que se verifica siempre, cualquiera que sea el valor de sus variables”

Tomando como punto de partida las acepciones 2, 3 y 4 de esta definición del diccionario de la RAE, se introduce en el estudio del término identidad corporativa como la síntesis de:

1. la historia de la organización: “conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás”
2. de su estrategia empresarial vigente: “conciencia que una persona (organización) tiene de ser ella misma y distinta a las demás”
3. y de su cultura corporativa: “hecho de ser alguien o algo el mismo que se supone o se busca”

Teniendo en cuenta tanto la vertiente etimológica como la filosófica, la palabra identidad expresa lo único, lo auténtico, la unicidad. Al igual que sucede a la hora de definir el concepto de reputación no hay consenso a la hora de encontrar un término que englobe las múltiples visiones y escuelas que definen la identidad corporativa tanto desde el punto de vista científico como práctico.

En la actualidad, los intangibles son los pilares en los que se apoya una organización para lograr ser única, diferente en un entorno cada vez más competitivo, por lo que “representan una proporción

cada vez más grande del valor de las organizaciones” (Carreras et al, 2013) y “son los que dan singularidad a las empresas” (Gutierrez García, 2010, p. 156). Del amplio conjunto de intangibles, la reputación ha adquirido un papel protagonista en la gestión empresarial y se ha convertido en “el concepto más emergente del management moderno” (Villafañe, 2004, p.16).

“Los activos intangibles nunca han sido tan importantes como ahora. Representan una proporción cada vez más grande del valor de las empresas, en la medida en la que los resultados financieros y la rentabilidad responden cada vez más al intercambio y gestión de ideas, información, conocimiento y servicios y cada vez menos al control de los recursos físicos y tangibles” (Carreras et al, 2013, p. 35).

Hasta la primera mitad del siglo pasado, los valores intangibles no eran tenidos en cuenta, ni en la práctica ni en la Academia. Producir, vender o dar buen servicio eran los principales objetivos de las empresas y organizaciones y la identidad corporativa era vista solo como una imagen, como un aspecto “apenas significativo frente a lo que era consustancial con las finalidades productoras y económicas de las empresas, que no eran desde luego las de cultivar una buena imagen, sino las de fabricar y vender cada vez más al mayor número posible de clientes” (Costa, 1977, p. 26)

Fueron los años 90, el momento en el que el concepto de reputación “comenzó a adquirir una carta de identidad propia hasta llegar a convertirse en uno de los constructos más prometedores para la gestión empresarial” (Carreras et al, 2013, p. 45). Este cambio de sensibilidad se produjo cuando la reputación se desvinculó de la publicidad y la venta, pasó a asociarse, por primera vez, con el valor del mercado y empezó a desempeñar un papel central como uno de los activos más importantes para generar valor en una empresa. Desde entonces, ha ido aumentando de forma exponencial entre las organizaciones y la sociedad en general el valor y la relevancia de la reputación, así como “el interés de medirla, la necesidad de gobernarla y la rentabilidad (que supone) a largo plazo” (Mora, 2009, p. 18).

Siguiendo a Villafañe, no es necesario establecer una definición de la identidad corporativa por “obvia”, ya que ésta es “igual que la identidad personal, es decir, el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no” (2002, p.26). En esta misma línea de pensamiento se sitúa Capriotti quien asegura que la identidad de una empresa es como la personalidad de un individuo, se tiene solo por el mero hecho de existir, es “la personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser” (2005, p. 29).

2.2. De la estética a la esencia

En los primeros años 20 y 30 en Europa, especialmente en Alemania y Austria, surgieron en los estudios de arquitectura más prestigiosos, al calor de la *Escuela Bauhaus*, una línea de trabajo dedicada al diseño gráfico. *La Bauhaus* o *Staatliche Bauhaus* (Casa de la Construcción Estatal) fue una escuela

de artesanía, artes, diseño y arquitectura que ha sido reconocida mundialmente por su aportación en el diseño. Fundada en 1919 en Weimar, Alemania, sus propuestas y declaraciones de intenciones participaban de la idea de una necesaria reforma de las enseñanzas artísticas como base para una consiguiente transformación de la sociedad burguesa de la época, de acuerdo con el pensamiento socialista de su fundador.

El ideal de *La Bauhaus* era trasladar la estética a la vida diaria, a los objetos de uso, a los productos y servicios, combinando arquitectura, diseño industrial y gráfico, artes decorativas, sociología y comunicación. En aquellos años, cada día se hacía más importante la necesidad de diferenciarse y tener un estilo propio para ser único en un mundo que crecía alrededor de la industria y se hacía cada día más especializado. Tras este temprano movimiento, habría que esperar hasta los años 60 cuando en Estados Unidos se conoció un crecimiento exponencial de los estudios de diseño y de imagen que empezaban a crear una nueva disciplina bajo el nombre de *corporate identity*.

Tras comprar la patente para Alemania de la bombilla de Thomas Edison, Emil Rathenau funda en 1887 en Berlín la empresa AEG (Compañía General de la Electricidad), que se convirtió, en 1907, en la primera empresa de la historia en tener una identidad corporativa con un logotipo y un conjunto de elementos de comunicación unificados que representan el espíritu corporativo de la empresa. El proyecto lo realizó el artista, arquitecto y diseñador industrial Peter Behrens, que se convirtió en *consejero artístico* de AEG y el primero que utilizó la imagen corporativa como un elemento expresivo de una marca.

Hasta entonces, la marca de una organización era transmitida solo a través de símbolos gráficos. A partir de Behrens, las primeras definiciones de identidad propuestas en la literatura académica consideran que las empresas transmiten lo que son principalmente a través de sus logotipos, la imagen de marca o cualquier otra manifestación visual de la empresa (Selame y Selame, 1975). En esta misma línea, otros autores, definen la imagen corporativa como una representación únicamente visual de la empresa. Es decir, la organización se identifica con imágenes: diseños y elementos visibles como el logotipo, colores corporativos y otros elementos que se proyectan a través de múltiples soportes con intención comunicativa y que cumplen una función de representación y de identificación (Topalian, 1984).

En la práctica, las grandes corporaciones se dieron cuenta de que el símbolo no tiene sentido si no se apoya en una historia, en decisiones estratégicas importantes, en éxitos de innovación y en una estructura que permita esta innovación. En esta línea, para que el símbolo tenga sentido debe ser creíble y duradero. Según este enfoque, la imagen de la empresa está constituida por la suma de asociaciones, de carácter tanto afectivo como racional, que surgen en la mente de un individuo al evocar el nombre de la empresa (Zaleznik, 1995).

En los primeros años del siglo pasado, la visión más común de la imagen corporativa relaciona el concepto con la percepción de la empresa por parte de sus públicos: comunidad, clientes, empleados, medios de comunicación, accionistas actuales y futuros, analistas e inversores bancarios (Margulies, 1977). En esta definición se hace referencia a la suma de informaciones, impresiones, expectativas, creencias y sentimientos, que se derivan de las acciones pasadas de la misma que los distintos grupos de interés (Abratt, 1989) tienen sobre ellas (Weigelt y Camerer, 1988) a través de la acumulación de todos los mensajes recibidos (Bromley, 2001).

Independientemente de las percepciones de los grupos de interés, todas las organizaciones necesitan tener una personalidad propia que permitan identificarla y diferenciarla de las demás a lo largo del tiempo. Dicha personalidad constituye su identidad corporativa que está compuesta por dos rasgos específicos: los físicos y los culturales (Sanz González, 2005). Según introduce este autor, los rasgos físicos son signos externos, los elementos icónico-visuales, como signos de identidad y se limitan a la incorporación del diseño gráfico (marca, logotipo, siglas, nombre corporativo, etc.). Son la parte visible y reproducible de la identidad y son solo una pequeña porción del iceberg, realmente la más evidente y permanente, pero que se sostiene gracias a una gran masa sumergida (Costa, 1987).

La identidad corporativa, dice Costa, no es solo lo que se ve. Que la otra parte no sea visible, puntualiza, no implica que no exista. Precisamente con esta parte que no se ve, el autor se refiere a la cultura de la organización, la filosofía, la historia corporativa que explica su razón de ser y su comportamiento y que da sentido a su identidad gráfica (Sanz González, 2005).

En 1977 Margulies aseguraba que la identidad corporativa se compone de todos los mecanismos que una empresa elige para identificarse ante sus grupos de interés. Con estos mecanismos, el autor se refería a los elementos observables y medibles que se manifiestan en su presentación visual, incluyendo su nombre, logotipo, paleta de colores, diseño interior y arquitectura de su identidad, como conjunto de medios de comunicación con el exterior. Reitter y Ramanantsoa (1985) añadían que la identidad de una organización es un conjunto de características interdependientes que le dan especificidad, estabilidad y coherencia y así la hacen única e identificable. En esta línea, Albert y Whetten (1985) propusieron que la identidad organizacional debía combinar tres aspectos esenciales de las organizaciones: (1) todos los atributos que componen su esencia (carácter central), (2) aquellos que la diferencian de sus competidores (carácter distintivo) y (3) los que son estables en el tiempo (continuidad temporal).

Un año más tarde, Brikigt y Stadler (1986) comienzan a referirse a la identidad corporativa como la suma de todas las formas en que las que la organización elige identificarse a sí misma frente a sus públicos objetivos (la comunidad, los clientes, los empleados, los medios de comunicación, los accionistas presentes y futuros, los analistas y los inversores financieros). En sus teorías, estos autores

introdujeron por primera vez la denominación “mix de identidad” con la que se refieren al simbolismo corporativo, el comportamiento corporativo y la comunicación corporativa.

En primer lugar, el simbolismo es el conjunto de medios que una organización utiliza para presentarse ante sus grupos de interés. Se refiere a la identidad visual corporativa: naming, logotipo, color, tipografía, *claim* y sus expresiones, con las que se conforma la estética, tanto interior como exterior, con la que la organización se muestra a la sociedad. En segundo lugar, el comportamiento corporativo es el lado intangible de este “mix”, que incluye todas las acciones que llevan a cabo la empresa y sus trabajadores en su actividad diaria. Y, en tercer lugar, la comunicación corporativa es la herramienta con la que las organizaciones informan, dialogan, generan y mantienen relaciones estables con sus grupos de interés.

Selame y Selame amplia esta teoría en 1975 introduciendo el lado del receptor, definiendo la identidad corporativa como la expresión visual de una organización que refleja no solo la conciencia y visión que la propia organización tiene de sí misma sino también aquella que le gustaría que percibieran los otros. Napooles (1988) insistió en esta idea subrayando la necesidad de tener en cuenta las percepciones y aseguró que la identidad corporativa es un símbolo que refleja lo que la organización es y la forma en que quiere ser percibida y Abratt (1989) añade que la identidad de una organización es lo que una audiencia puede reconocer de ella y distinguirla de las otras, y que puede ser utilizado para representarla o simbolizarla. Ambos autores se refieren a la personalidad corporativa, al conjunto de características esenciales de personalidad y carácter que otorgan individualidad y diferenciación a una organización.

A mediados de los años 90, en paralelo al auge del estudio académico y la introducción práctica de la reputación y la comunicación corporativa en las organizaciones, Olins (1995) introduce un término más amplio de identidad corporativa y dice que consiste en la gestión explícita de algunos o todos los modos en que las actividades de la organización son percibidas. Añade, en esta línea, que la identidad puede proyectar tres cosas: quién es la organización, qué hace y cómo lo hace. Unos años más tarde, este mismo autor amplió este concepto de identidad corporativa introduciendo un elemento más a tener en cuenta: los públicos con los que interactúa. Así, la identidad corporativa puede definirse como la totalidad de los modos en que la organización se presenta a sí misma y su modo de comportarse ante sus diferentes grupos de interés.

Por otra parte, Dowlin (1994) definió la identidad corporativa desde dos perspectivas diferentes. De un lado, como el conjunto de símbolos que una organización utiliza para identificarse ante distintos grupos de personas y del otro lado, el conjunto de significados que un grupo de interés asocia (recuerda y reconoce) a una organización. Es decir, las ideas utilizadas para describir o recordar dicha organización. Para este autor, la identidad de una organización es la impresión total (creencias y sentimientos) que una organización transmite a los públicos, capaz de generar en ellos una verdadera

identidad reconocible de esa organización. Van Riel avanza en este concepto añadiendo que esta imagen es la propia presentación de la empresa que está planificada desde dentro, convirtiéndose en el “autorretrato de una organización que incluye todas las formas de expresión (simbolismo, comunicación y comportamiento), por medio de las cuales una organización revela su personalidad” (1997, p.37).

Para este autor la identidad corporativa indica el modo en que una empresa se presenta a sí misma a través del comportamiento y el simbolismo a las audiencias internas y externas. La identidad está arraigada en el comportamiento individual de los miembros de la empresa, expresando la uniformidad, distinción y centralidad de la compañía a lo largo del tiempo. Es decir, las organizaciones se autopresentan y autorepresentan desde el comportamiento, la comunicación y el simbolismo.

De esta manera, asegura que la identidad de una corporación esta constituida por las características que la diferencian y la hacen única desde tres perspectivas concretas:

1. “Identidad deseada: Refleja lo que la alta dirección y, por extensión, los miembros de la organización consideran que debe ser la compañía.
2. Identidad proyectada: Se refiere a la presentación que de sí misma hace la propia organización a través de sus herramientas de comunicación y de su comportamiento con el exterior.
3. Identidad percibida. Percepciones y creencias internas y externas de lo que es la organización por parte de sus públicos de interés y la sociedad en general”. (Van Riel, 2012, p. 59)

Figura 1. *Perspectivas de la identidad corporativa*



Fuente: Adaptación de Van Riel, 2012

Siguiendo esta escuela de opinión, Fombrun (1996) define la identidad corporativa como el conjunto de valores y principios que los empleados y directivos asocian a la organización en la que trabajan. Se refiere a aquellos rasgos con los que describen la actividad de la empresa, sus productos y los clientes a los que sirven. Es, en definitiva, lo que la organización –la alta dirección y sus públicos internos- piensa de sí misma. Son los productos, la estrategia corporativa y la estructura administrativa los factores que determinan la identidad de una organización.

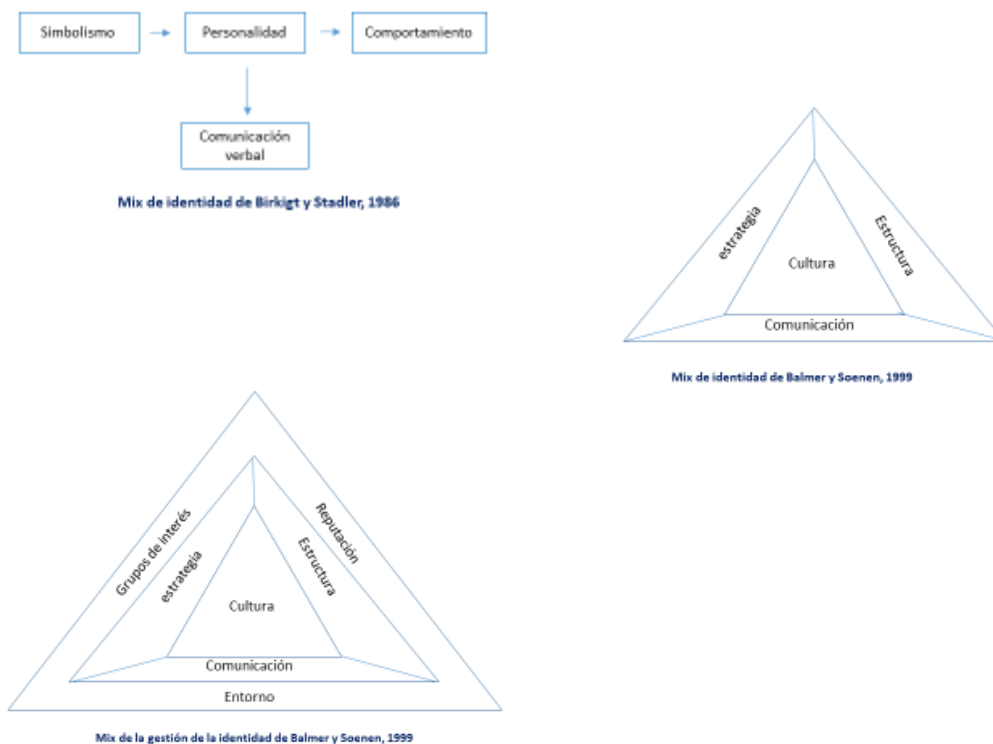
A finales de los años 90, fueron muchos los autores que introdujeron nuevas definiciones de identidad corporativa. Todos ellos, coinciden al hablar de la importancia de la reputación como un intangible a alcanzar desde el punto de vista de la filosofía, la imagen y el simbolismo, a través del comportamiento corporativo y la (estrategia de) comunicación. (Leuthesser y Kroll, 1997; Markick y Fill, 1997; Hall, 1992).

Otras escuelas de pensamiento estudian la identidad corporativa desde una perspectiva más etérea y establecen tres dimensiones esenciales en su análisis a las que se refieren como la mente, el alma y la voz. En esta línea, la mente es el producto de las decisiones conscientes; el alma corresponde a los elementos subjetivos centrales en la organización, como los valores corporativos y las subculturas existentes en ella y la voz representa todos los modos en que la organización comunica (Balmer y Soenen, 1999). Sus teorías se basan en las líneas de investigación que introdujeron Brikigt y Stadler en 1986 en la que plantean una visión ampliada de su “mix de identidad” citado anteriormente. En esta línea de pensamiento, introducen el concepto “mix de gestión de identidad” que incluye elementos estratégicos que consideran necesarios para la gestión adecuada de la identidad corporativa en cualquier organización. Así, este “mix” incluye cuatro puntos esenciales de gestión en combinación permanente:

1. la estrategia empresarial (se refiere a la visión, misión, filosofía y valores corporativos)
2. la estructura de la organización (organigrama, relaciones internas y flujos de información),
3. la cultura corporativa (su forma de hacer en un entorno competitivo)
4. la comunicación (tanto relaciones públicas, como publicidad, como comunicación interna y externa, así como las relaciones con los grupos de interés y la reputación corporativa). (Balmer y Soenen 1999, pp. 69-72)

En años posteriores, fueron varias las escuelas de pensamiento que continuaron desarrollando el concepto de mix de gestión de identidad y muchas de ellas empezaron a reforzar todo lo referente al punto 1, es decir, destacaron la importancia de la estrategia, la filosofía y valores corporativos, tanto a nivel interno como externo, como la parte más importante de este mix. (Gioia, Schultz, y Corley, 2000).

Figura 2. Comparativa Mix identidad

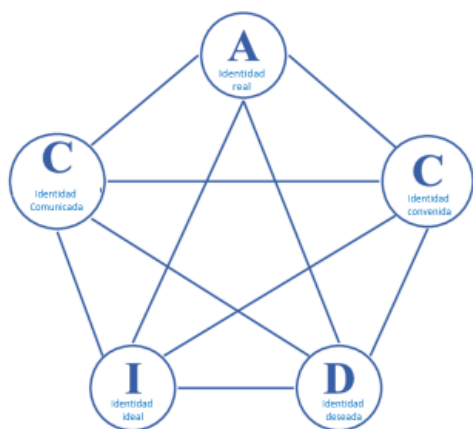


Fuente: Birkigt y Stadler, 1986; Balmer y Soenen, 1999

Hasta ese momento en las teorías de Balmer y Soenen se analizaba la identidad de las organizaciones comunicada por la empresa y la consiguiente percepción de los grupos de interés. Sin embargo, estos mismos autores se dieron cuenta de que, en muchas ocasiones, la identidad que la organización desea transmitir no se corresponde plenamente con la percepción de los grupos de interés, bien porque la identidad no está bien reflejada en el comportamiento corporativo o porque existe ruido en los procesos de comunicación.

Para solucionar este problema propusieron tener en cuenta más categorías de la identidad de la empresa a través de una herramienta de gestión diseñada para que las organizaciones pudieran identificar de forma sencilla los aciertos y desaciertos y el ruido comunicacional entre la identidad deseada y la identidad finalmente percibida. Inicialmente, Balmer y Soenen (1999) proponen cuatro tipos de identidad de la empresa: identidad real, identidad comunicada, identidad ideal e identidad deseada. Más tarde, introducen dos nuevas categorías: identidad concebida e identidad de marca corporativa (Balmer y Greysser, 2006). La versión más reciente es el AC4ID test donde se incluye la identidad de marca convenida. Es decir, lo que la organización promete ser (Balmer, 2012).

Figura 3. ACID test



Fuente: Balmer 2012

Capriotti, 2013, identifica dos componentes más para la comprensión de la identidad corporativa: la cultura y la filosofía corporativa. La primera de ellas, para este autor, es el alma y representa aquello que la organización realmente es en este momento. La segunda es la mente y representa lo que la organización quiere ser. En su opinión, la imagen corporativa debe ser abordada desde tres grandes concepciones o nociones predominantes: La imagen-ficción, la imagen-ícono, y la imagen-actitud.

1. La imagen-ficción es la imagen como reflejo manipulado de la realidad. Su objetivo es formar una impresión determinada que se acomode a los deseos y gustos de los usuarios
2. La imagen-ícono es una representación compuesta tanto por el ícono como por las percepciones y connotaciones que los receptores hacen del mismo.
3. La imagen-actitud es una representación mental, un conjunto significativo de ideas que la sociedad percibe de una organización y que tienen la capacidad de influir en sus comportamientos. Capriotti señala tres componentes de esta imagen-actitud: (1) los pensamientos que se tienen sobre la organización, (2) los sentimientos que provoca cuando se la percibe y (3) la predisposición a actuar de determinada forma frente a ella.

Con el nuevo siglo se adopta como mayoritario el concepto de identidad corporativa entendida como la expresión de lo que es la empresa, reforzando y ampliando la visión del “mix de identidad corporativa” en cuanto al simbolismo (la identidad visual, los logotipos, imágenes...), el comportamiento (las actuaciones) y la comunicación (como estrategia, que se convierte en la herramienta idónea para transmitir la identidad corporativa de cualquier organización).

En esta línea, se insiste en vincular de manera simultánea la identidad, la imagen y la cultura de la organización. Las formas en las que la empresa se representa y proyecta a sí misma (identidad) y la manera en la que los diferentes públicos (internos o externos) perciben dichas representaciones (imagen) están irremediabilmente arraigadas y justificadas por la cultura que rodea a la organización y a los públicos que con ella interactúan (Hatch y Schultz, 2000).

Algunos años después, otros autores comenzaron a hablar de la identidad como concepto integral, que incluye expresiones estratégicamente planeadas de la personalidad corporativa, a través de símbolos y comportamientos (Cornelissen y Elving, 2003). Siguiendo la corriente de opinión de estas investigaciones, la identidad corporativa estaría determinada por cuatro factores:

1. la identidad visual como conjunto de signos (logotipos, colores corporativos, elementos gráficos) que traducen gráficamente la esencia corporativa
2. la cultura corporativa como valores compartidos por la mayoría de los miembros de la organización
3. el comportamiento corporativo como actuaciones, procedimientos, productos, servicios, estrategias, gobierno, historia empresarial, planificación futura, etc
4. y la comunicación corporativa como conjunto de formas de expresión que presenta una organización.

La corriente de pensamiento encabezada por la escuela de Balmer investiga la identidad corporativa desde la perspectiva comunicacional con una orientación claramente abierta al exterior de la empresa, y a la reputación, enfocada en la comunicación de la personalidad corporativa a los clientes y al resto de grupos de interés ajenos a la propia organización (Balmer y Greysser, 2006). Otros, hablan de imagen coherente y distintiva de una organización que se comunica de manera consistente a los grupos de interés a través del simbolismo, la comunicación planificada y el comportamiento corporativo (Melewar y Karaosmanoglu, 2006).

Volviendo a Capriotti, este autor analiza la identidad corporativa desde la vertiente del emisor y se ocupa de definir la identidad corporativa también desde el lado del receptor. Dice así que las organizaciones se proyectan en la sociedad, a través de procesos largos y complejos, sobre tres fuentes de información, las dos primeras indirectas y la tercera directa) que intervienen decisivamente en la construcción de esta imagen:

1. los medios de comunicación masivos
 2. las relaciones interpersonales (a través de grupos de referencia, prescriptores y líderes de opinión)
 3. la experiencia de cada persona que de forma individual se relaciona con la organización.
- (Capriotti, 1999, 2008, 2009)

En definitiva, teniendo en cuenta todas las definiciones y corrientes de investigación sobre este concepto y aglutinando los puntos coincidentes en la mayoría de los investigadores, se concluye que la identidad corporativa es uno de los intangibles más valiosos de una organización porque representa en un todo su propósito corporativo.

2.3. Construcción de la identidad corporativa

La identidad corporativa se construye sobre lo que la empresa es (la identidad de la organización y su percepción desde dentro y fuera de la empresa, es decir, su propósito). De lo que la empresa es surge lo que la empresa hace (la conducta de una organización en todas sus áreas de actuación y en su contexto, es decir, el buen gobierno) y, en un paso más, se encuentra lo que la empresa dice (sus acciones de comunicación corporativa para crear y mantener un diálogo permanente con sus grupos de interés basado en la ética y la transparencia).

La reputación corporativa es la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido en el tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus *stakeholders* estratégicos (Villafañe, 2013). La identidad corporativa se materializa, por lo tanto, en la reputación de la organización y se convierte en valor cuando al llegar a los grupos de interés, a través de símbolos, comportamientos y acciones de comunicación, lo hace con claridad y coherencia entre lo que se es, se hace y se dice. Es también el punto en el que convergen la historia de la organización, su cultura y su proyecto y su proyección.

La reputación surge de la comparación en la mente del individuo de la imagen de una organización, es decir, de las características que se le atribuyen a dicha organización basándose en su experiencia y conocimiento, con lo que él considera que deben ser los valores y comportamientos ideales para ese tipo de organización. La reputación no es, pues, la imagen de una organización, sino un juicio o valoración sobre esa imagen (Fombrun y Shanley, 1990; Fombrun, 1996).

Siguiendo esta teoría, la imagen es solo un modelo de la realidad, pero nunca es la realidad misma, porque el observador influye notablemente en el resultado (Villafañe, 1995). Estas imágenes están elaboradas por vía de la percepción, la experiencia, las construcciones mentales y la memoria del receptor (Costa, 1977). Las imágenes, y las percepciones que éstas suscitan en el receptor, no son estables ni estáticas si no que son multidimensionales y tienen una “estructura dinámica sensible” influida por los cambios que se producen tanto en el entorno social del receptor como en el comportamiento de las organizaciones, vinculados a sus estrategias y objetivos (Sanz de la Tajada, 1994, p. 131).

La imagen es “extremadamente importante” para la fuente (el emisor), y para quien la recibe (el receptor) ya que, para este último, constituye la forma de resumir la “verdad sobre el objeto en términos de un conjunto de simplificaciones” (Smidts, Pruyn y Van Riel, 2001, p. 80). Existe una clara

relación entre la importancia de la imagen corporativa para la fuente y para el destinatario. Cuanto mayor sea la confianza que el sujeto ponga en la imagen al tomar una decisión que implique a la organización, más fácil será la construcción y el mantenimiento de la reputación para el emisor.

La percepción se entiende como un conjunto, total o global, de las distintas impresiones, informaciones, expectativas, actitudes, creencias y sentimientos acumulados por el individuo, o grupo de interés, en su relación con la organización. Para el estudio de estas percepciones cobra interés la corriente investigadora que analiza las “asociaciones corporativas” es decir cada una de las informaciones y sentimientos que un sujeto posee de una empresa, y que se combinan y ordenan configurando una imagen global de la misma en la mente de los individuos (Brown y Dancin, 1997).

Normalmente se reconocen dos tipos de asociaciones básicas: la habilidad corporativa, que recoge la experiencia y saber hacer de la empresa en términos de producción y distribución de bienes y servicios y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que hace referencia a la imagen percibida por los grupos de interés sobre el carácter social de la empresa y la voluntad de compromiso de la misma con prácticas responsables.

En el año 2002 la Comisión Europea definió por primera vez el concepto de Responsabilidad Social de las empresas como la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Más tarde, replanteó esta definición haciéndola más amplia y genérica como la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad. Por su parte, el Observatorio de RSC en España la define como “una forma de dirigir las empresas basada en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general”.

Teniendo en cuenta esta teoría de las percepciones, la identidad corporativa de una organización es su esencia, lo que es, mientras que la imagen es lo que parece, lo que el receptor percibe. En los primeros años 90, la identidad corporativa se definía a través de tres elementos que se diseñaban, definidos a priori, por la alta dirección con el objetivo de ser transmitidos a los públicos de interés y generar en ellos la imagen que la empresa deseaba proyectar. Se trata del comportamiento de la organización, la cultura corporativa y la personalidad corporativa que combinados con una gestión estratégica dan como resultado la imagen corporativa de las organizaciones (lo que parezco) (Villafañe, 1993).

A principios de este siglo esta situación se vio superada al introducir una necesidad cada día más acentuada, la que experimentan las organizaciones de generar experiencias e implicación con sus públicos de interés a través de promesas de futuro. La personalidad corporativa refleja quién o qué es la empresa, qué hace, en qué medida es diferente, cómo lleva a cabo su negocio, qué representa, hacia dónde está enfocada en el futuro y cómo implica a sus grupos de interés (Melewar *et al*, 2006).

La estrategia práctica de la identidad corporativa, que incluye tanto elementos de comunicación como elementos de gestión, conforma a largo plazo la reputación de una organización. Es decir, la percepción que se deriva de la suma de informaciones, impresiones, expectativas, creencias y sentimientos, tanto externa como interna, que un individuo, o los grupos de interés, acumula sobre ella a lo largo del tiempo. Y esta percepción es multidireccional, más o menos estable, y está condicionada por ambas partes: por la empresa, que gestiona una imagen creada *ad hoc*, y por los grupos de interés que condicionan con su visión la imagen que la propia empresa tiene de sí misma.

Algunos autores, orientan el estudio de la reputación vinculándola al concepto de legitimidad de su identidad. La reputación corporativa es desde esta perspectiva “la percepción generalizada de que la empresa resuelve de forma legítima las relaciones con sus participantes, tanto en términos de imagen, como de comportamiento, como de transparencia informativa” (De Quevedo *et al*, 2005, p.83).

En 2008, el psicólogo alemán Gerd Gigerenzer apuntaba que la memoria del reconocimiento es una condición previa a la reputación. En opinión de este autor para que las instituciones gocen de prestigio, la gente ha de reconocer su identidad, sus nombres y al menos recordar vagamente por qué merecen respeto. A su vez, una institución renombrada incrementa la confianza, potencia la identificación colectiva y favorece la difusión de los valores que encarna.

Otros autores diferencian la identidad de la marca y la reputación corporativa advirtiendo que la construcción de la primera se sustenta sobre la relevancia de la misma para sus usuarios, mientras que la segunda lo hace sobre la legitimidad que tiene la organización para sus grupos de interés. En este sentido, cuando las organizaciones ponen en marcha una estrategia reputacional deben hacerlo sobre la conducta corporativa, que incluye la identidad, la gestión, la cultura, el entorno y la comunicación (Corkindale y Belder, 2009). La identidad corporativa bajo la perspectiva de la comunicación supone una gran ayuda para las organizaciones a la hora de “adoptar un marco de actuación a largo plazo y una visión multistakeholder” (Alloza *et al*, 2013, p. 13).

Desde el punto de vista de la construcción de la identidad corporativa, la reputación de marca se afianza en tres pilares principales:

1. la solvencia económico-financiera que dota a la identidad de la organización de una mayor consistencia corporativa, más allá de los productos o servicios,
2. la conducta ética y la Responsabilidad Social Corporativa, que acercan la organización a la sociedad y al entorno en el que opera
3. y la cultura organizacional que implica al conjunto de los empleados como el primer grupo de interés de la organización (Costa, 2012).

La reputación corporativa se sostiene en la identidad de una organización y se traslada a los públicos de interés a través de su relato corporativo y su estrategia de comunicación. La percepción de esta identidad despierta en el público determinados significados, valores, expectativas, sensaciones,

emociones, experiencias e informaciones, que se identifican, asocian y reconocen hasta configurar determinados significados. Finalmente, los públicos integran en su memoria estos significados construyendo así una imagen identitaria de la organización. A partir de esta imagen tomarán decisiones de uso, de compra o de preferencia.

La reputación proyecta la identidad corporativa, el “ser” de la organización, de una forma estructural, generando valor para la organización de forma permanente en el tiempo y con carácter duradero. El individuo, como parte de un grupo de interés, no es un mero espectador, sino que pasa del estado perceptivo al estadio activo experimentando una relación con el servicio, objeto, producto o con la propia organización, en un espacio de tiempo, en un entorno determinado y con un componente emocional concreto. De este modo la preimagen percibida hecha de percepciones se amplía, se modifica, se afirma o se anula en función a la coherencia entre las sensaciones y la experiencia. (Llorente y Cuenca, 2020)

Este modo de concebir el valor de la reputación coincide con la visión de la *Global Alliance for Public Relations and Communication Management (Global Alliance)* que se materializó en 2012 en el *Mandato de Melbourne*, donde se pone de manifiesto que el valor de una compañía está directamente vinculado a su identidad y su reputación:

“El valor de una organización está directamente relacionado con su reputación, que se convierte en valor sostenido creando confianza, actuando con integridad y siendo transparente sobre la estrategia, las operaciones, el uso del capital y el rendimiento de la organización”. (Foro Mundial de Relaciones Públicas, 2002, p.4).

2.4. El propósito corporativo

La definición o redefinición de la identidad corporativa de una organización, a través de su propósito, es el primer paso de la hoja de ruta de la gestión de intangibles que lidera la *Global Alliance* y el *Corporate Excellence* y del nuevo modelo de comunicación que impulsa *Arthur W. Page Society*, las asociaciones internacionales más importantes en el ámbito de la comunicación donde, a su vez, se integran otras entidades de referencia como la *European Association of Communications Directors (EACD)*, *EUPRERA* y *DIRCOM*, entre otros (*Arthur W. Page Society*, 2020).

En el informe *Brand Purpose in Divided Times*, de la *Global Alliance*, se escribe que el propósito corporativo reside en la intersección de la auténtica razón de ser de una organización y las necesidades humanas que puede satisfacer esa entidad de forma única en el mercado y en el mundo. Se trata de que las organizaciones entiendan y asuman el rol diferencial que tienen en la sociedad (BBMG y *GlobeScan*, 2017). La autenticidad, transmitida a través de todas las acciones de una organización, el equilibrio de compromisos sostenibles y la aplicación constante que garantice la trascendencia en el tiempo son los tres ejes sobre los que se debe asentar el propósito corporativo (Hurst, 2014).

La presencia explícita de su propósito es una tendencia en las organizaciones que ha ido creciendo en la última década de forma exponencial. El concepto de propósito es un elemento clave para crear una organización relevante en un entorno competitivo marcado por la incertidumbre. El propósito de una organización es su razón permanente de existir (Barraza, 2019) es la columna vertebral de la cual dependen las organizaciones para tomar decisiones, ya sea en el día a día de su desempeño, en un momento crucial o en una crisis de gestión o comunicacional. Para este autor, definir un propósito ayuda a las organizaciones a discernir entre decisiones que son correctas y generan valor real, de aquellas que son simplemente fáciles o aportan solo un maquillaje.

Según *Corporate Excellence* el propósito corporativo es, en 2019, la tendencia más relevante en comunicación. *Approaching the future. Tendencias en reputación y gestión de intangibles* es un informe que *Corporate Excellence* realiza anualmente y que monitoriza cualitativa y cuantitativamente más de 250 fuentes nacionales e internacionales, en concreto 230 expertos de 18 países (el 73,9% de ellos, directivos de más de 90 empresas), identificando los proyectos e iniciativas sobre intangibles que están impulsando actualmente, con el fin de establecer los grandes retos y oportunidades que tienen las organizaciones para dar respuesta a los principales desafíos globales.

Este informe, deja constancia de que la definición de propósito corporativo se viene extendiendo en las organizaciones de forma constante desde el año 2016, aunque ha evolucionado en su concepto, tal y como se puede apreciar en la figura 4, desde el propósito como herramienta de gestión de la reputación y la comunicación hacia un modelo económico donde el propósito y los valores de las empresas sean más sostenibles, respetuosas y responsables con las personas y con el mundo en el que desarrollan su actividad. Este informe pone también de manifiesto que contar con un propósito relevante, como guía de actuación, es una herramienta esencial para que las organizaciones puedan generar confianza y legitimidad.

Para *Corporate Excellence* el propósito es una fuerza motivadora que aporta sentido a la actividad de la organización y establece la guía estratégica de actuación a largo plazo. El propósito corporativo construido sobre la base de la filosofía corporativa, la misión, visión y valores y sobre la responsabilidad social (ética), medioambiental y económica, permite que las organizaciones puedan construir una identidad corporativa diferenciada generando una cultura corporativa fuerte y un sentimiento de pertenencia real y duradera.

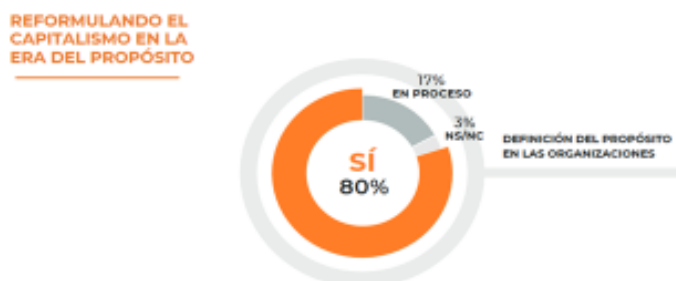
Figura 4. Evolución del concepto de propósito corporativo



Fuente: Adaptación de Corporate Excellence, 2019

Siempre según datos aportados en este estudio, en 2020 el 80% de directivos de comunicación afirmaba tener un propósito y el 17% decía estar trabajando en iniciativas de implantación y activación a través de los valores y la cultura corporativa. La segunda tendencia con mayor relevancia para los profesionales de la comunicación es, según este informe, la gestión de la reputación en el contexto de la economía colaborativa y en el marco de la transformación digital.

Figura 5. Tendencias en reputación y gestión de intangibles



Fuente: Corporate Excellence, 2019

En esta misma línea, según el estudio *Economic Purpose*, elaborado por *The Economist* en 2018, el 60% de los profesionales de la comunicación considera que operar con un propósito con impacto positivo es parte de la identidad de sus compañías. Asimismo, los resultados del informe *Purpose Premium Index de Porter Novelli*, también en 2018, desvelan que para el 81% de los trabajadores es importante encontrar un propósito en su trabajo diario y que el 78% de ellos valora positivamente el trabajar en un proyecto que esté alineado con sus valores personales.

En el lado de los directivos, según un informe de *Harvard Business Review* publicado en 2016, son mayoría, casi el 90% de los directivos consultados (474) los que opinan que la definición de un ideal o propósito corporativo es tremendamente relevante tanto para impulsar el compromiso y la satisfacción interna (89%) como para impulsar procesos de transformación organizacional (84%). Este mismo estudio (*The Economist Group, 2018*) enumera los elementos esenciales que proporciona la definición de un propósito corporativo:

1. Creación de valor para el cliente (88%)
2. Búsqueda de un impacto social positivo (85%)
3. Inspirar innovación y cambio positivo (73%)
4. Proveer de significado y sentido a los empleados (72%).

El propósito hace referencia al sentido de la organización, a la motivación por la que existe, se desarrolla y crece, a su razón de ser y a su porqué. El propósito corporativo se activa a través de los valores, actitudes y comportamientos de todos los empleados de una organización, y se expresa en todos los puntos de contacto que la organización tiene con la sociedad y su entorno, lo que le otorga la legitimidad social para desarrollarse. Liderar con propósito es ir más allá de la visión, la misión y los valores. Es establecer la importancia de la organización para la sociedad, hacerla realidad en el día a día y comunicarla a todos sus grupos de interés.

En el marco de la identidad corporativa, el propósito permite a las organizaciones expresar sus valores y su contribución a la sociedad. Permite, también, mostrar su singularidad y lo que las definen (Hatch y Schutlz, 2010; Alloza, 2010). El propósito materializa la identidad corporativa y sus valores, haciendo posible que los distintos grupos de interés, tanto internos como externos, se identifiquen y se adhieran a ella (*Arthur W. Page Society, 2012; Corporate Excellence, 2013*). El propósito corporativo ha de ser considerado el marco de referencia que guía la estrategia global, así como todas las decisiones de negocio, permitiendo a su vez alinear a toda la organización bajo un mismo paraguas global (*Burson Marsteller, 2013*).

El propósito ha de ser transformador para impulsar a la organización a un nivel superior de desempeño y ventaja competitiva; acelerador para impregnar un sentido de urgencia hacia la consecución de un objetivo común y ha de contener pasión para generar emoción e identificación (Rey, 2019). En el libro *“Purpose driven Organizations: de la teoría a la práctica”* este autor propone tres propiedades básicas para la definición y desarrollo del propósito corporativo:

1. Coherencia, equilibrio entre lo que se comunica y lo que realmente se implanta en las organizaciones.

2. Autenticidad, se relaciona con la motivación, refleja el compromiso de todas las personas que forman parte de una organización con su propósito y se evidencia en el comportamiento y relaciones de una compañía.
3. Integridad, se asocia con las otras dos características. Consiste en seguir creyendo en el propósito aun cuando no es obligatorio demostrarlo.

En un mundo cada día más globalizado y en un contexto donde es necesario recuperar la confianza de la sociedad, las organizaciones se enfrentan al reto de explicar a sus grupos de interés cuál es su modelo de negocio de futuro, a tener un propósito claro. Cardona y Tolsá en el artículo “Los directivos españoles ante el propósito corporativo: 5 claves” hablan de la “revolución del propósito” y aseguran que es, “sin duda”, una herramienta imprescindible para vertebrar y afianzar la narrativa del modelo de negocio en tiempos turbulentos. Tener un propósito corporativo claro, además, es rentable y contribuye al negocio de la compañía. Estos autores plantean las claves del propósito corporativo en estos cinco puntos:

1. Definición del propósito corporativo. La definición del propósito corporativo es una tarea clave para orientar el futuro de la compañía.
2. De la historia del pasado a la estrategia de futuro. El propósito corporativo no es una mera herramienta de comunicación o marca sino una definición de futuro a largo plazo vinculada al modelo de negocio.
3. De la comunicación al liderazgo. El liderazgo en torno al propósito corporativo es una de las claves para impactar realmente en el modelo de negocio.
4. De la responsabilidad al compromiso. Para que el propósito tenga un impacto real debe orientar el enfoque de sostenibilidad de la compañía, como un reto global más allá de sus políticas de responsabilidad social corporativa.
5. Del impacto a la transformación. El propósito es un ejercicio de empatía corporativa que ayuda a las empresas a obtener mejoras organizativas, a retener el talento o incluso a fortalecer el vínculo con sus consumidores. (Cardona y Tolsá, 2018)

En el informe *Approaching the future* citado con anterioridad, se demuestra también la existencia de una relación entre reputación y propósito corporativo. Contar con un propósito fuerte y diferenciador puede llegar a determinar el 13% de la reputación de una compañía. En nueve de cada diez empresas, consultadas en este informe, el indicador de reputación y la valoración del propósito son directamente dependientes.

Teniendo en cuenta todo lo analizado hasta este momento, se puede concluir que definir un propósito corporativo impacta, no solo en el rendimiento financiero, siendo un elemento completamente vinculante, sino también en la construcción de la reputación global de una organización. Para que este impacto sea positivo, el propósito tiene que ser íntegro, auténtico y

coherente. Lo íntegro es el comportamiento ético, lo auténtico tiene que ver con las motivaciones y valores que tiene la organización y la coherencia es el ajuste entre lo que se dice y lo que se hace.

2.5. El relato corporativo

Ante la profunda crisis de confianza surgida tras una importante crisis económica, de identidad y de valores, las organizaciones buscan nuevas formas de relación y diálogo con sus grupos de interés y nuevas formas de gobernanza que les permitan ser sostenibles y respetuosas con el medio ambiente y el entorno, con el fin de dejar un mundo mejor a las nuevas generaciones, devolver a la sociedad todo lo que la sociedad les ha aportado y conseguir así recuperar su credibilidad y reputación. En definitiva, recuperar la confianza.

En esta línea de pensamiento, la construcción del relato corporativo, se convierte en la mejor herramienta para que una organización pueda construir una identidad fuerte y relevante para sus grupos de interés. Esta identidad será lo que le permita, además de informar, generar creencias compartidas con esos grupos, que les lleven a la acción, consumiendo y recomendando activamente los productos, los servicios y la propia organización a todas las personas con las que tienen relación (*Arthur W. Page Society, 2012; Corporate Excellence, 2013, 2014, Llorente y Cuenca, 2020*).

“Liderar por el reconocimiento que te otorgan los demás impregna en las organizaciones un mecanismo de escucha activa y de mejora continua, ya que someterse reiteradamente al escrutinio de los grupos de interés les permite conocer las áreas específicas donde poner en marcha planes de acción y de mejora que afectan a los procesos que subyacen a las experiencias que la empresa entrega a sus grupos de interés, y en consecuencia, permite establecer un camino de transformación y de mejora continua que conduce a la excelencia” (*Alloza, 2015, p. 173*)

La comunicación será más efectiva si la organización trabaja a partir de una historia, un relato corporativo que se convierta en fuente de inspiración para todos los programas de comunicación, tanto internos como externos. El posicionamiento corporativo debe comenzar con el desarrollo de un relato que describa sus señas de identidad fundamentales y las intenciones estratégicas de la empresa. Este relato es el núcleo y la esencia de lo que tiene que comunicar, incluyendo las actuaciones que den respuesta a los distintos medios y canales, ya sean los medios escritos, en Internet, en la publicidad, en la transmisión o en las presentaciones personales en directo (*Van Riel, 2012*).

En opinión de este autor, un relato corporativo es una descripción estructurada que comunica la esencia de la empresa a todos los grupos de interés. Ayuda a fortalecer los lazos

que unen a los empleados de la compañía y posiciona con éxito a la compañía frente a sus rivales. Van Riel subraya que un relato corporativo ideal se construye mediante la identificación de los elementos únicos de la empresa, creando una narrativa que los entrelace y presente de una manera atractiva. Para ello, propone una estructura de narrativa bajo el modelo triple A: “*Activities, Accomplishments y Abilities*” (Van Riel, 2012, p. 227).

En este contexto, la construcción de nuevas narrativas resulta fundamental para configurar y comprender las organizaciones, sus objetivos y el impulso de su liderazgo social (Fontan, 2016). Se trata de una nueva forma de entender las organizaciones donde su éxito está directamente relacionado con el relato que comunica (Denning, 2005; Boje, 1991; Guber, 2011; Salomon, 2014, Fontan, 2016).

El pasado es la base para alcanzar el futuro, por lo que el relato corporativo debe asentarse en la historia y trayectoria de la organización. Existe una relación directa entre aquellas marcas que han sabido construir su relato corporativo en torno al legado de la organización y la proyección de la misma hacia el futuro, además de un mayor enraizamiento con sus públicos de interés, tanto internos como externos (Hatch y Schultz, 2010).

El relato corporativo es la base sobre la que debe asentarse el ser de la propia organización y la forma en la que va a construir su forma de gobierno y de relación con los grupos de interés. Solo las organizaciones que son capaces de definir su relato en forma de propósito, de forma real, clara, atractiva y coherente serán capaces de diferenciarse y atraer a sus grupos de interés. Solo las entidades que se preguntan el por qué garantizarán su sostenibilidad en el tiempo y lo verán recompensado en su reconocimiento de marca y su reputación, tanto a nivel interno como externo, tanto en el ámbito del liderazgo como en el de su contribución a la transformación social. En esta nueva sociedad, en la que las organizaciones buscan recuperar la confianza de sus grupos de interés, no importa tanto lo qué se hace en un momento concreto, sino lo qué se es, cómo se es y por qué se hacen las cosas de forma diferente a los demás (Sinek, 2013).

En la práctica, se establece un modelo en tres etapas para definir, activar y alinear el propósito y el relato corporativo (Arthur W. Page Society, 2013; *Corporate Excellence*, 2015)

1. Definición de valores. En esta etapa es esencial asegurar la definición correcta de estos valores que no solo son internos, si no que han de tener en cuenta también las expectativas y los propios valores de los grupos de interés. En la construcción interna es necesaria la implicación de toda la organización, empezando por la alta dirección, asegurando de forma paralela la colaboración de todos en su desarrollo.
2. Activación de los valores. Se realiza al desarrollar la cultura corporativa que debe responder a un comportamiento del conjunto de la organización coherente con los

valores definidos con anterioridad. Asimismo, requiere de la comunicación estratégica del relato corporativo que responde a esos valores para conseguir la implicación, el respeto y la confianza de los grupos de interés.

3. Alineamiento con los valores. Se trata de que el modelo de negocio responda a los valores corporativos y éstos sean los mismos que los grupos de interés perciben al tener su experiencia de marca.

2.6. El ascenso del *corporate*

En el epílogo del libro “Gestión de la comunicación en las organizaciones” Joan Costa habla del ascenso del *corporate*. La traducción literal del término inglés *corporate* no tiene más sentido que la referencia a lo corporativo. Sin embargo, en el contexto profesional anglosajón el *corporate* se refiere a la gestión estratégica de todos aquellos activos que influyen en la identidad corporativa. Para este autor, el nuevo orden social y las nuevas necesidades de gestión en las organizaciones han provocado una importante “revolución de los servicios” donde el cara a cara ya no es el del consumidor con el producto, sino el del cliente con el empleado, con la empresa (Losada Díaz, 2014, p. 548).

Esta situación pone el acento en la institución y en la estrategia corporativa global de la organización. Los productos y las marcas se han quedado circunscritas al campo del consumo mientras que lo que domina todo es la imagen. “Primero fue la reafirmación de la identidad corporativa: la empresa como una realidad única, total e irrepetible”, la organización entendida como un cuerpo “total y dinámico” a la que hay que gestionar, abarcando desde “la estructura a los resultados”. Es, “definitivamente el ascenso del espíritu institucional y la gestión integrada de los recursos” (Losada Díaz, 2014, p. 549).

Esta corriente de pensamiento sitúa a la comunicación como eje vertebrador de todo el proceso organizacional. Van Riel (1997) subraya que la comunicación, junto a la gestión financiera, la gestión de producción y la gestión de recursos humanos, resultan esenciales para contribuir al logro de los objetivos de las organizaciones. Siguiendo esta opinión, la comunicación es considerada como un componente estratégico de cualquier actividad relacionada con la producción y la reproducción social, precisamente porque constituye un nexo importante entre ambas funciones. Esa característica aparece desde el primer momento en el que la información es, al tiempo, “cemento de la integración social y materia prima en la producción de bienes y servicios”. Las organizaciones deben ser en sí mismas un modelo comunicativo. “El *corporate* es un término que hace referencia a la organización de la comunicación en las organizaciones” (López Lita y Falquina, 2002, p. 81).

El *corporate* es la función de comunicación e imagen estratégica en las organizaciones (Villafañe, 2002), que se orienta decididamente hacia cinco puntos concretos:

1. el fortalecimiento de su imagen corporativa
2. La contribución a que las organizaciones se conviertan en “ciudadanos corporativos”
3. La influencia en las decisiones de las administraciones públicas
4. La información sobre los servicios.
5. La coordinación de la comunicación en todos los departamentos de la organización

Villafañe apunta que, desde hace años, se reconocen en la práctica dos conceptos diferentes de comunicación. La primera de origen europeo, que nació en Francia en los años 80, entiende la identidad e imagen de una organización como el resultado casi exclusivo de su política de comunicación. Para la segunda, de origen norteamericano, la imagen corporativa es antes, y primordialmente, una variable del *management* de la empresa.

Esta doble visión ya se ha superado y, actualmente, se consolida un concepto de comunicación como *corporate* de las organizaciones, que integra en su gestión todos los activos intangibles de acuerdo con una única estrategia. Aspectos como la cultura o la reputación corporativa, la gestión del conocimiento, las nuevas visiones acerca de la marca, la responsabilidad social de las empresas o el liderazgo se han convertido en prioridades profesionales en el marco de la gestión de la comunicación reputacional.

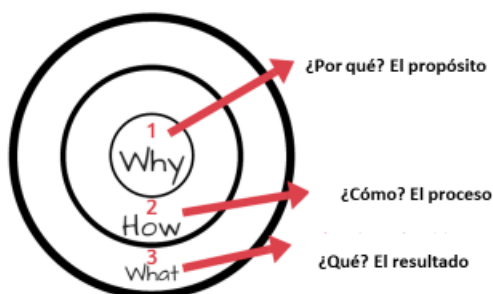
En esta línea, para Villafañe, la valoración corporativa de la comunicación cotiza al alza, no sólo en las grandes corporaciones privadas, sino también en las instituciones públicas. Esta importancia se demuestra en la posición que ocupan los responsables de comunicación en el organigrama. En opinión de este autor, la ubicación del Dircom en primera línea directiva de gestión, o su dependencia directa del presidente o del consejero delegado, demuestra la consolidación de la materia que gestiona y constituye uno de los índices más fiables de la valoración corporativa de la comunicación. Para Villafañe, la gestión de la reputación corporativa constituye sin duda la actividad profesional más emergente dentro del panorama del *corporate* (Villafañe, 2018).

2.7. Liderazgo reputacional

La ética es el corazón del auténtico liderazgo y las raíces del liderazgo son éticas. Lo dijo Melé en el año 2000. Este autor hace especial hincapié en el término “auténtico” referido a que no contempla engaño ni doblez y a que se sostiene en el tiempo percibido como íntegro. Para Simon Sinek, profesor de comunicación estratégica en la Universidad de Columbia, la clave para que la comunicación corporativa sea una herramienta eficaz con la que conseguir que la organización consiga interesar e influir en sus grupos de interés es empezar por el por qué. El liderazgo

diferenciador, asegura, es aquel que consigue movilizar a las personas de forma voluntaria. Para este pensador, autor del modelo de liderazgo *The Golden Circle* o *Teoría del Círculo de Oro*, solo las compañías que tengan muy bien definido por qué hacen lo que hacen serán capaces de liderar con éxito. Según esta teoría, las organizaciones pueden conseguir un mayor alcance en sus objetivos si se cuestionan siempre y en primer lugar el por qué (el propósito), después el cómo (las propuestas de valor diferenciadoras) y por último el qué (los productos y servicios ofrecidos) (Sinek, 2013)

Figura 6. Teoría del círculo de oro



Fuente: Sinek, 2009

“Somos una sociedad que está en una búsqueda constante de confianza. Cuanto menos la encontramos, más valiosa se vuelve”. Así se describe en el artículo *Making the Net Work: Sustainable Development in a Digital Society*, recogido en el informe *Approaching the future 2019*, ya citado con anterioridad, las tendencias en gestión de intangibles. Cuánta mayor sea la respuesta de una organización y su preocupación por el bienestar de sus grupos de interés, cuanto mayor sea la integridad, transparencia y coherencia con sus propios valores, mayor será la confianza pública que esa compañía suscite.

En esta corriente de pensamiento, para poder desarrollar una estrategia reputacional es imprescindible que las organizaciones identifiquen su propósito, su filosofía corporativa, su estrategia, su gobierno y su forma de comunicarlo. Además, cada día en mayor medida, necesitan construir y mantener un liderazgo corporativo reconocido y reconocible. Se trata de un liderazgo cada vez más cerca de los intangibles y cada vez más alejado de la concepción clásica en la cual el valor económico o de mercado era elemento determinante de excelencia empresarial.

Para construir un liderazgo reputacional, según se recoge en el Anuario 2019 de DIRCOM, las organizaciones deben cumplir tres condiciones: sensibilidad organizativa, una gestión proactiva de la reputación y, por último, un comportamiento corporativo comprometido.

1. La sensibilidad organizativa implica, en primer lugar, el establecimiento de objetivos positivos de reputación. Cumplir con las obligaciones que una empresa tiene con sus clientes o con sus empleados no aporta reputación, lo que sí lo hace es cumplir aquellas metas que vayan más allá de lo obligado, de lo pactado, y se conviertan en una evidencia objetiva de la excelencia empresarial. La sensibilidad corporativa requiere, en segundo lugar, eliminar riesgos para la reputación.
2. Gestionar proactivamente la reputación. La reputación es algo que se logra globalmente o no se logra, por eso no se puede circunscribir a políticas concretas, sino que exige una implantación multinivel y la adopción de una estrategia integral de gestión.
3. La tercera condición es tener un comportamiento corporativo comprometido, ético, responsable y transparente.

En 2008 Villafañe habla de un nuevo tipo de liderazgo, más sostenible, determinado por cuatro orientaciones:

1. El tiempo de los valores y de la ética.
2. el tiempo de los equipos. Ya que para este autor la capacidad de crear e implicar a un equipo es determinante en el éxito y en la propia conformación del liderazgo.
3. El tiempo de los grupos de interés como orientación global para garantizar un equilibrio empresarial y de la organización.
4. El tiempo de la sostenibilidad: que se debe lograr en la gestión, en los resultados y en la relación con el entorno. La sostenibilidad implica también una apuesta de futuro y de equipo.

3.-Lo que la empresa hace. Cultura corporativa

3.1. Cultura corporativa

Cultura es la palabra más buscada en el diccionario. Del lat. *cultūra*, el diccionario de la Real Academia Española recoge el siguiente significado:

“c cultivo.

f. Conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico.

f. Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.

f. ant. Culto religioso”.

Precisamente, su segunda acepción inspira la definición de cultura de una organización o cultura corporativa. La cultura organizacional ha sido, y lo es todavía, centro de numerosas investigaciones por parte de multitud de autores de diferentes áreas del conocimiento desde

los años 30 del siglo pasado. En los años 70 cuando empieza a considerarse un término de vital importancia para las organizaciones. Tradicionalmente, el enfoque en el estudio y la investigación sobre la cultura organizacional o corporativa se ha centrado en los aspectos más económicos, administrativos y de gestión que afectaban a las empresas. Con más fuerza a partir de estos años 70, se ha ido volcando el análisis hacia los aspectos más sociales, culturales, filosóficos y psicológicos hasta alcanzar una visión humanística e incluso holística del funcionamiento en las organizaciones.

El interés por este término crece exponencialmente al calor de las transformaciones que experimentan las organizaciones, que son cada día más rápidas, más diversas y disruptivas. Esta importancia que el término ha cobrado en el marco de la gestión empresarial a nivel internacional en las últimas décadas ha provocado un enorme debate teórico sobre el concepto de cultura corporativa. Incluso hay autores, que hablan de dos tendencias a la hora de abordar su definición. Por una parte, en el lado más pragmático, aquellos estudios que definen la cultura en términos de su utilidad como una variable organizacional y por la otra, los estudios que describen la cultura organizacional como una herramienta de investigación social (Harris y Ogbonna, 1998).

A pesar de esta división teórica y de la multitud de voces documentadas que tratan de definir este término desde las más variadas visiones, desde los años 70 existe cierto consenso entre los investigadores para describir la cultura organizacional como el conjunto de los significados compartidos, creencias y entendimientos pertenecientes a una colectividad (Martin y Siehl, 1983; Schein, 1983; Wilkins, 1983; Barney, 1986; Hofstede, *et al.*, 1990; O'Reilly, *et al.*, 1991; Denison, 1996; Martin 2002, Cújal Vertel *et al.*, 2013).

En esta corriente de pensamiento, la cultura corporativa de una organización son los valores, las pautas de conducta, la historia, el entorno, los individuos, el colectivo y otros muchos conceptos que comparten las personas que forman parte de una organización y que se ven reflejados en sus comportamientos. La cultura corporativa es un factor de integración, ya que el individuo miembro del grupo, para sentirse parte de esa colectividad, debe cumplir con las pautas establecidas. Además, se puede crear, trabajar sobre ella y gestionarla con el fin de alinearla con el propósito de la compañía y lograr una identidad coherente para todos y en todos los sentidos.

Aunque parece que el término apareció de forma casual en la literatura inglesa como sinónimo de clima, existe también entre los teóricos cierto consenso al señalar que fue Elton Mayo, junto a su equipo, uno de los primeros investigadores que comenzó a analizar los entresijos de la cultura corporativa, poniendo las bases para su desarrollo posterior, en los años

20 con su trabajo sobre el comportamiento humano en las organizaciones, realizado en la planta Hawthorne de la compañía *Western Electric*.

El legado de Mayo es reconocido por sus aportes en el campo de la sociología industrial en Estados Unidos en la primera mitad del siglo XX. Desarrolló investigaciones en diferentes fábricas estadounidenses para comprender la forma en que las relaciones sociales determinan la productividad de las empresas. Gracias a estos estudios elaboró teorías sobre las interacciones laborales que siguen vigentes hasta hoy. Uno de los principales aportes de este autor, consistió en el énfasis en las necesidades emocionales de los empleados para aumentar la productividad. Este psicólogo australiano promovía la idea de que las buenas relaciones laborales son más motivadoras que los incentivos económicos.

Con los cimientos puestos en este primer estudio de Mayo, en los años 30 surgió la llamada *Escuela de las Relaciones Humanas*, que comenzó a investigar no solo cómo afectan los factores ambientales y las condiciones físicas al desarrollo del trabajo, si no también la influencia de aspectos subjetivos como la motivación, el liderazgo, el reconocimiento, el entorno, etcétera, sobre el comportamiento de las personas y en relación al logro de los objetivos en una organización. Esta corriente de opinión pone el acento en las personas como parte importante en las organizaciones, en contraposición a la *Teoría Clásica* donde lo importante era la tarea (Taylor-científica), la *Estructura Organizacional* (Fayol-estructuralista) y la *Autoridad* (Weber-Burocracia). Por primera vez, se ponía sobre la mesa la influencia de los aspectos psicológicos, de motivación y de liderazgo en las personas que forman parte de una organización y, por primera vez, se hablaba del efecto del comportamiento de un individuo, solo y en colectividad, sobre la productividad de la organización (Sarachek, 2017).

En estos primeros años del siglo pasado, autores como Fayol hacen ya referencia clara a ciertos aspectos que califican como blandos, irracionales o subjetivos de una organización. Este autor escribe, de forma explícita, que los aspectos cualitativos y subjetivos, como la influencia del líder o el reconocimiento del trabajador como persona y no sólo como un factor productivo necesario dentro de la empresa, tienen un peso significativo en el comportamiento de los individuos en relación al logro de los objetivos (Ruiza *et al*, 2004).

En la década de los años 70 el concepto de cultura organizacional comienza a plantarse e investigarse desde una vertiente mucho más amplia, convirtiéndose en un área del conocimiento compleja y heterogénea, en la cual conviven una amplia variedad de aproximaciones, perspectivas, conceptos, teorías y prácticas. Pettigrew escribe que la cultura organizacional describe "el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado" (1979, p. 574).

Otros autores amplían este concepto introduciendo el término simbolismo organizacional que plantea el análisis de los símbolos y sus usos en una organización para poder comprender el sistema en su conjunto (Dandridge *et al*, 1980). Para Schwartz y Davis la cultura organizacional es "un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización" (1981, p. 33).

Estas definiciones de cultura corporativa enfatizan los supuestos y profundos patrones de significado, los valores, las normas y las expectativas, filosofías, marcos de referencia o las regularidades conductuales observables como los ritos, rituales, y estructuras (Fombrun, 1996; Abrahamson y Fombrun, 1992).

Schein (2004) analiza la cultura organizacional desde la perspectiva del individuo que pasa a formar parte de una colectividad con el fin de lograr un propósito compartido con un objetivo (u objetivos) definido con anterioridad. Siguiendo esta opinión, otras escuelas de pensamiento introducen variables destacadas, como es el indicador de la incertidumbre que significa que las organizaciones pueden sufrir cambios espontáneos, ya sea intencionados por la gerencia, o por otras causas (Martin y Siehl, 1983) o el análisis del comportamiento acostumbrado de los individuos que forman el colectivo (es decir, las historias, lenguaje y costumbres) como elemento fundamental para la construcción y el mantenimiento de la cultura corporativa en una organización (Wilkins, 1983).

La cultura corporativa está conformada por los supuestos básicos que enfatizan los valores de una organización ya que define esos valores básicos organizacionales y comunica a los nuevos miembros la correcta manera de pensar y actuar (Frost *et al*, 1985). Barney, 1986, habla de la cultura corporativa como un intangible que puede llegar a convertirse en una ventaja competitiva en las organizaciones y Carbaugh, 1985, relaciona por primera vez los conceptos de cultura corporativa y comunicación, al poner de manifiesto que la primera es el sistema compartido de símbolos y significado, desarrollados en el habla, que constituye y revela un sentido de la vida laboral y que por lo tanto, constituye una manera particular de dar sentido a una organización.

En definitiva, la cultura corporativa es un término que describe un sistema de valores compartidos y creencias para crear normas de comportamiento, con el objetivo último de guiar las actividades de los miembros de la organización, con lo que refleja un microclima dentro del cual los individuos que forman parte de una organización valoran las mismas cosas y aplican esos valores en beneficio del colectivo como un todo. La cultura corporativa puede deducirse de lo que dicen, hacen o piensan las personas dentro del contexto organizacional e implica el

aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento durante cierto tiempo. (Schermerhorn *et al*, 2010).

Corroborando estas teorías, a principios de la década de los 90 se realizó un completo análisis sobre la cultura organizacional del grupo *IBM* en más de 50 países. En este estudio, se investigaron expresamente factores de organización interna subjetivos como la fuerza laboral y la motivación salarial y se propusieron 6 dimensiones en la construcción de una cultura organizacional: (1) distancia jerárquica, (2) individualismo, (3) masculinidad, (4) control de la incertidumbre, (5) orientación a largo plazo y (6) indulgencia vs Contención. (Hofstede *et al*, 1991).

En esta línea de pensamiento se identifica la cultura corporativa con el clima organizacional que refleja las normas y los valores del sistema formal establecido, así como la manera en que los reinterpreta el sistema informal, y que se manifiestan en tabúes, tradiciones, leyes y folklore comunes y que, además, se reflejan en la historia de las luchas internas y externas de las organizaciones y en los tipos de personas atraídas, sus procesos de comunicación y el liderazgo. Los autores que defienden estas teorías dividen la cultura organizacional en clanes, adhocracia, jerarquía y mercado, bajo los parámetros de flexibilidad y estabilidad (Cameron y Freeman, 1991).

En un enfoque más holístico, hay investigadores que consideran que la cultura corporativa es la personalidad de la organización, producto tanto de los aspectos que la caracterizan como de las personas que la forman, de sus objetivos, sexo, edad, perfil, creencias, éxitos y fracasos (Werther y Davis, 1993). Con esta misma opinión, Horovitz y Panak, 1994, la definen como el conjunto de valores, conductas y formas de comunicarse que son aceptados por todas las personas de la compañía y Zamanau y Glaser, ese mismo año, introducen, por primera vez, otros aspectos que hasta entonces no se habían tenido en cuenta como la moral del individuo, la seguridad del empleo, la formación, el trabajo en equipo y el compromiso con la empresa.

Como complemento a estas teorías surgieron varias líneas de pensamiento que añadieron aspectos como la necesidad de satisfacción y cooperación e incluso, otras ideas más avanzadas. Por ejemplo, Denison considera que la de la diversidad es una de las manifestaciones culturales que generan patrones de significado y que mantienen a la organización a veces en armonía y otras en conflictos entre grupos y hasta en “relaciones de ambigüedad, paradoja y contradicción”. (1996, p. 624)

En 2004 Schein tuvo en cuenta todo lo desarrollado hasta entonces sobre la cultura corporativa y acuñó una de las definiciones más utilizadas.

“Un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración

interna – que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”. (p. 25). Este autor identifica tres niveles de la cultura organizacional que interactúan como un sistema.

1. “Nivel 1: Producciones y creaciones: es el nivel visible, que viene dado por su entorno físico y social.
2. Nivel 2: Valores: expresa concepciones del mundo, ideas de lo que debe ser, de lo correcto, lo ético.
3. Nivel 3: Presunciones subyacentes básicas: cuando la solución a un problema demuestra que es válida en forma reiterada, queda interiorizada por el colectivo y llega a ser entendido como una realidad”. (Schein, 2004, p. 31)

En su opinión, en la práctica de las organizaciones, lo que hace la cultura corporativa es “resolver problemas en relación con el desarrollo de la empresa dentro del entorno específico en el que opera”. Para ello, es necesario considerar los siguientes aspectos:

1. Misión, visión, valores y estrategia: logro de una comprensión común de la misión central.
2. Desarrollo de un consenso sobre los objetivos en función al propósito de la organización.
3. Desarrollo de un consenso sobre los medios para alcanzar esos objetivos, entre ellos, la estructura de la empresa, la división del trabajo, el sistema de recompensas y el de autoridad.
4. Desarrollo de un consenso sobre los criterios para medir el desempeño de un grupo en el cumplimiento de sus fines.
5. Desarrollo de un consenso sobre los cambios o medidas correctoras de la estrategia inicial, en el caso de que no se estén alcanzando las metas. (p. 66).

Para Schein, la cultura corporativa debe desarrollarse desde la integración interna, con un lenguaje común y una adecuada comunicación. Villafañe añade que la cultura es el “inconsciente colectivo de la organización” que se manifiesta explícitamente mediante un conjunto de comportamientos, algunos de los cuales llegan a convertirse en “valores corporativos”, es en este sentido, “el proceso de construcción social de la identidad, es decir la asunción de significados” de la organización (2000, p. 144). Unos años después se incluyen otros términos e indicadores y nuevas variables en el estudio de la cultura corporativa como la sostenibilidad o el liderazgo transformacional, como determinantes en la gestión de las organizaciones. (Xenikuo, 2006), así se incorporan nuevos aspectos, como el compromiso personal y el vínculo social:

La cultura organizacional (...) “define los límites, es decir, los comportamientos, transmite un sentido de identidad a sus miembros, facilita la creación de un compromiso

personal (...) es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los miembros" (Robinn, 2007, p. 257).

En definitiva, la cultura organizacional es un intangible imprescindible para impulsar la productividad, diferenciación y competitividad de una empresa, institución o cualquier otra organización, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. De esta manera, compartir la diversidad de pensamiento facilita el trabajo y la innovación continua, creándose un buen clima laboral y de entrega en el trabajo que redundan en mejoras cuantificables en su productividad, lo que hace que la cultura organizacional así entendida esté íntimamente relacionada con la responsabilidad social de las empresas (Übius y Alas, 2009).

Como compendio de lo analizado hasta ahora, la cultura organizacional se refiere a la misión, la visión y los valores compartidos por la mayoría de los miembros de una organización que proporcionan pautas de conductas y normas con las cuales los individuos que conforman el grupo actúan para alcanzar objetivos generalmente compartidos.

3.2. Filosofía corporativa

La cultura corporativa como la misión, visión y valores de una organización está de plena actualidad en el siglo XXI y se reconoce como filosofía corporativa. Las organizaciones son percibidas y analizadas como sistemas socioculturales equivalentes a sociedades en miniatura. Los componentes simbólicos y de comportamiento, como las creencias y los valores compartidos, están interrelacionados y son interdependientes de los componentes de la estructura social en un concepto holístico de organización.

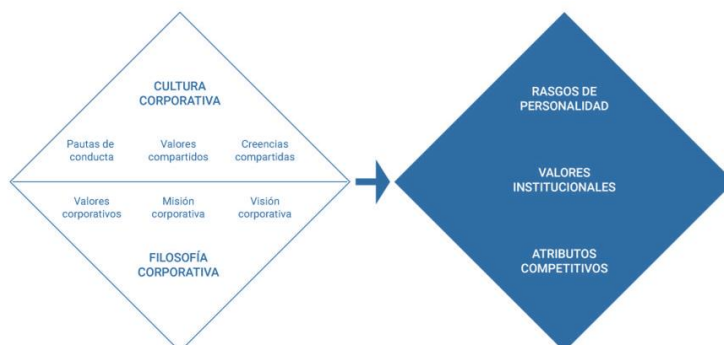
En esta línea de pensamiento, la filosofía corporativa se refiere a todo el conjunto de normas, estructuras, creencias, valores, símbolos, costumbres, etcétera, tanto externos como internos, que conforman una organización y que afectan a sus grupos de interés. Por un lado, los grupos externos, que no forman parte de la organización, sino que están fuera, pero son imprescindibles para su funcionamiento: accionistas, clientes, proveedores, competencia, agentes sociales, organizaciones cívicas, ciudadanos, gobierno, medios de comunicación y sociedad en general, entre otros. Por otro lado, los grupos internos, entre los que cabe destacar al fundador y propietario de la empresa, quien establece las bases para configurar su cultura; los valores, las convicciones de la organización que se sustentan en una base moral y que están tras el conjunto de normas y reglas de conducta de la empresa; los conocimientos compartidos por todos los miembros de la empresa sobre el modelo de negocio; los comportamientos

establecidos y normas de conducta; los símbolos, etcétera, entre otras muchas. (Campbell y Tawadey, 1992).

En concreto, la filosofía corporativa es un sistema de valores y símbolos de la organización más o menos compartido, históricamente determinado y determinante, relacionado con el entorno (Garmedia, 1998; Sanz de la Tajada, 1994). La filosofía sirve para orientar la política de la empresa u organización hacia los diferentes públicos con los que se relaciona, ya sean internos o externos y los “valores dominantes aceptados por la empresa se pueden expresar en términos de rasgos de identidad de la organización” (Garmendia, 1994, p. 39).

La filosofía corporativa es “el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos”. Es así como cada grupo de interés asigna un sentido a la institución desde su experiencia y le da relevancia en la vida cotidiana. Capriotti diferencia entre personalidad corporativa –que incluye la cultura corporativa (pautas, valores y creencias), la filosofía corporativa (misión, visión, valores) y la identidad corporativa, en la que incluye los rasgos de personalidad, los valores institucionales y los atributos competitivos. (1999, p. 24)

Figura 7 Elementos de la personalidad corporativa y su relación con la identidad de la organización



Fuente: Capriotti, 2009

Para este autor la cultura corporativa representa lo que la organización es en ese momento y no es interpretable porque se refiere al conjunto de creencias valores y pautas de conducta que rigen en la organización. Sus tres componentes son:

1. Creencias: son el conjunto de presunciones básica compartidas por los miembros de la organización. Son ideas básicas, estructuras invisibles, inconscientes y asumidas como preestablecidas
2. Valores: son los principios compartidos dentro de la organización.

3. Pautas de conducta: son modelos de comportamiento compartidos que expresan las creencias y valores de la organización. Son visibles y manifiestos.

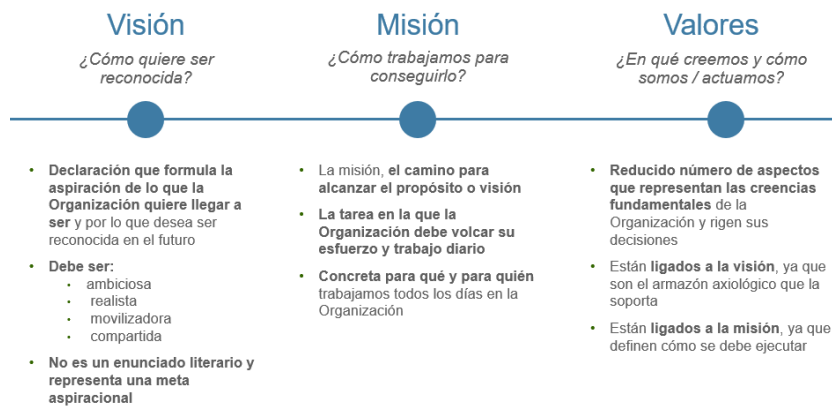
Como se ha señalado con anterioridad, el núcleo de la cultura corporativa lo constituyen las declaraciones de misión, visión y valores, es decir la filosofía corporativa de una organización. Así, la misión corporativa es la definición del negocio o actividad de la empresa, lo que hace; la visión corporativa es la perspectiva de futuro de la organización, el objetivo final de la empresa y los valores corporativos representan el cómo se hacen las cosas en esa organización.

En esta línea de pensamiento, la misión y visión representan el núcleo central de la dimensión cultural y estratégica de una organización, mientras que los valores son la conclusión de esta misión y visión, los patrones de comportamiento que afectan a toda la organización por igual. Asimismo, los valores sirven de guía para el establecimiento de los objetivos de la organización y su consecución en coherencia con su perspectiva cultural y estratégica.

La misión de una organización es el vínculo entre estrategias, valores de la organización y valores del empleado, está íntimamente ligada al propósito de la organización y depende de la estrategia corporativa, entendida como las líneas de acción y decisión, que ayudan a progresar ordenadamente hacia el logro de los objetivos de la organización (Campbell y Tawadey, 1992). La visión hace referencia al perfil que se desea para la empresa en el futuro e implica comprender lo qué ha ocurrido en la historia y que está sucediendo en el presente, para poder planificar hacia dónde debe dirigirse en el futuro. Tras este análisis, se establecerán los objetivos a corto, medio y largo plazo. (Quigley , 1993). Otros autores, como García y Dolan, establecen que el valor corporativo responde a tres dimensiones:

1. Dimensión ético-estratégica: Aprendizaje de que una forma de actuar es mejor que su contraria para conseguir unos objetivos. Entre estos valores se consideran “la calidad versus no calidad, el trabajo en equipo versus individualidad o la ética versus acciones fraudulentas”.
2. Dimensión económica: valores relacionados con el alcance y significado de las personas, ideas, actos, sentimientos o hechos. Entre ellos destacarían la innovación, creatividad o confianza.
3. Dimensión psicológica: son las cualidades morales que permiten acometer o afrontar sin miedo los retos. “Se puede entender como las condiciones que permiten a los individuos o grupo de individuos ejercer su trabajo con valentía” (1997, p. 61).

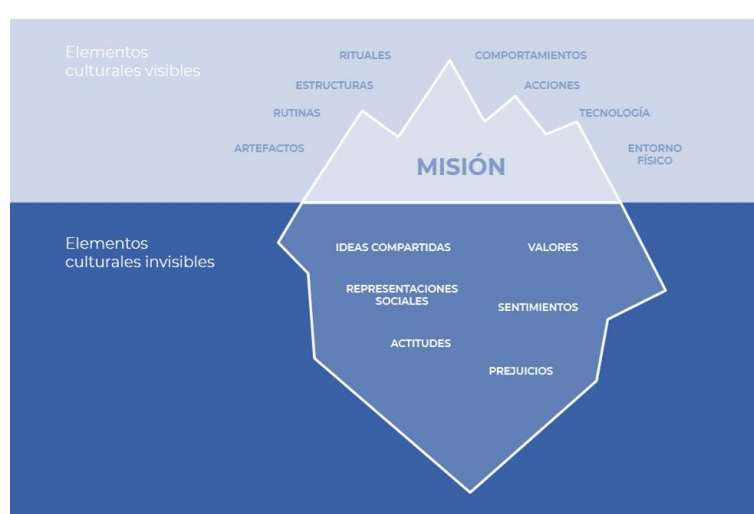
Figura 8. Reflexión sobre la cultura corporativa



Fuente: Villafañe, 2017

La cultura corporativa en cualquier organización está formada por elementos visibles e invisibles, tal y como se puede apreciar en la figura 9. Los elementos culturales visibles en la organización son fácilmente moldeables, mientras que los elementos no visibles tienen su base en conceptos cuya evolución solo puede ser abordada en el largo plazo (González *et al*, 2019).

Figura 9. Elementos de la cultura corporativa



Fuente: Llorente y Cuenca, 2019

3.3. Estrategia corporativa

Del lat. *strategía* “provincia bajo el mando de un general” el diccionario de la Real Academia Española recoge el siguiente significado de la palabra estrategia: “f. Arte de dirigir las operaciones militares; f. Arte, traza para dirigir un asunto; f. Mat. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”.

Aunque el término estrategia corporativa es un concepto bastante reciente, son muchos los teóricos e investigadores que sitúan su referente en el ámbito militar y político. Parece ser que hay consenso al señalar que el primer autor que analizó este término, sus principios y su aplicación, es Sun Tzu (aprox. 544 - 496 A.C), general de origen chino que escribió *El arte de la guerra*. Para Sun Tzu la estrategia (*arte*) es de vital importancia para el Estado y llega a convertirse en una cuestión de supervivencia, de vida o muerte, de seguridad o de ruina.

“Cuando seas capaz, muestra incapacidad. Cuando seas activo, muestras inactividad. Cuando estés cerca, haz creer que estás lejos. Cuando estés lejos, haz creer que estás cerca. De modo que cuando el enemigo busque ventajas, lo atraerás. Cuando se halle confundido, lo conquistarás. Cuando tenga consistencia, prepárate a enfrentarte a él. Cuando sea fuerte, evítalo. Cuando esté airado, acósalo. Atácale cuando no esté preparado. Surge allí donde no te espere” (Tzu, 2009, p. 4).

Este autor establece cinco factores esenciales a la hora de poner en marcha una estrategia: 1) el camino (alinear el objetivo del pueblo con el del dirigente), (2) el clima, (3) el terreno, (4) el líder (valora la inteligencia, la honradez, la humanidad y el valor) y (5) la disciplina (organización y cumplimiento, cadena de mando y logística). Se trata de los cinco factores clave a la hora de establecer una estrategia que más han perdurado a lo largo de la historia y, quizás, se encuentran en la base de todas las acciones estratégicas organizacionales que se desarrollan en la actualidad.

Mucho se ha escrito desde que se publicó este tratado militar y son innumerables los artículos dedicados a la estrategia militar y política y, más tarde, también a la empresarial. Hoy en día, la estrategia en las organizaciones es uno de los temas más analizados en el campo de la economía, la gestión, la sociología, la psicología, la comunicación y el marketing, entre otras muchas disciplinas, y se ha convertido en la base de actuación y eje transversal de la gestión organizacional en las empresas y otras organizaciones.

En los años 50-60 del siglo pasado, el primer paradigma de gestión de las organizaciones fue la dirección por objetivos, mientras que en la década siguiente primaba el desarrollo organizativo. En 1982, Peters y Waterman fueron pioneros en entender que la empresa no es solo su organigrama y pusieron en alza valores como la cultura corporativa que aportaban “fuertes ventajas competitivas” frente a la competencia (citados por Ventura, 2001, pp: 168-169).

A finales del S.XX, la corriente mayoritaria promulga que “las organizaciones no pueden permanecer ocultas frente al todo social”. Es a partir de este momento cuando la comunicación comienza a ser entendida como parte fundamental de la estrategia organizacional, ya que resulta necesaria para proyectar la identidad y la cultura corporativa de la organización en la

sociedad y, de este modo, lograr el reconocimiento y la estima de sus grupos de interés. (Sotelo, 2004, p. 52).

En sus orígenes, el interés por la estrategia corporativa surgió en Estados Unidos después de la Segunda Guerra Mundial, cuando las grandes corporaciones comienzan a interesarse por estas nuevas técnicas y a introducirlas en sus políticas de gestión. Los primeros autores que escriben sobre este término son Von Neumann y Morgenstern en 1944 en su obra *La teoría de los juegos*. También conocida como *Teoría de las decisiones interactivas* o *Teoría de las situaciones sociales*, constituye una de las doce innovaciones básicas del pensamiento económico del siglo XX (Deutsch, 1977). Esta teoría se centra en encontrar las estrategias correctas y tomar las decisiones correctas y puede ser definida de una manera amplia como una técnica para tomar decisiones en situaciones de conflicto sobre la base de la construcción de una matriz formal que permite comprender el conflicto y sus posibles soluciones.

En esos primeros años, el auge por conocer los entresijos de la estrategia corporativa y su aplicación en la empresa derivó en la puesta en marcha de los primeros cursos de *business policy* del mundo. Se trata de la principal asignatura del plan de estudios del programa MBA de la *Escuela de Negocios de Harvard* desde 1911 hasta 1986. Asimismo, fue el primer laboratorio de ensayos de una nueva metodología de enseñanza que desarrolló esta Escuela en el campo de los negocios denominada el método de caso (*case method*). Desde esta perspectiva se analizaba la estrategia corporativa partiendo de la premisa de que es imprescindible para el buen funcionamiento de las organizaciones contar con un esquema de objetivos, tanto estratégicos como tácticos, así como con un plan de actuación para llevarlos a cabo que arrancase en el pasado, analizando el presente y poniendo sobre la mesa las aspiraciones del futuro, con el fin de mejorar la competitividad de la organización y abrir nuevos mercados, ampliar productos y mejorar servicios. Planificar significa, etimológicamente, establecer un plan con vistas al futuro. Es decir, un plan de previsión de necesidades para el futuro.

Drucker, considerado el padre del *management* moderno, afirmaba que la estrategia requiere un buen líder que sea capaz de analizar la situación presente de su compañía y tener la visión, las habilidades, las capacidades y los recursos suficientes para cambiarla, si es necesario (2006). Sobre esta teoría Ansoff, 1965, introdujo una definición más analítica, enfocada hacia la acción y puso el acento en las diferencias que se aprecian en las organizaciones entre la gestión operacional y la gestión estratégica. Se consideró entonces que la estrategia era un hilo conductor que unía las actividades de la empresa con los productos y/o mercados. La estrategia es, por lo tanto, la herramienta idónea para tomar decisiones. Es la dialéctica de la empresa con su entorno.

Siguiendo esta vertiente pragmática, varias líneas de investigación establecieron a mediados de los años 60 que la estrategia incluye, por un lado, los objetivos, propósitos o metas de la organización, donde debe quedar definido qué clase de organización es o quiere ser y donde está o quiere estar y, por el otro, las políticas y planes esenciales para lograrlos (Learned *et al*, 1965). Redundando en esta idea, se introduce la declaración de la misión de la empresa y la necesidad de señalar los objetivos a alcanzar en un plan por escrito que debe tener en cuenta el entorno y los recursos para la consecución e implementación de estos objetivos (Steiner y Miner, 1977).

La estrategia no es solo el conjunto de fines y objetivos básicos de la organización sino también las principales acciones elegidas para alcanzar estos fines y objetivos, así como la necesidad de explicitar la previsión y asignación de recursos necesarios para poner en marcha estas acciones que llevarán a conseguir estos objetivos, en el entorno en el que se interactúa (Schendel y Hatten, 1972). La estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios (Smith, 1977).

En 1978 Schendel y Hofer crean una nueva escuela de pensamiento que deja descansar el peso de la estrategia en el futuro, subrayando que se trata del modelo fundamental de la organización en el que se define el despliegue de los recursos presentes y las interacciones con el entorno para llegar a alcanzar los objetivos en el futuro. Galbraith y Nathanson, 1978, apuntan que no se puede hablar de estrategia si no se acompaña de la correspondiente asignación de recursos, para alcanzar los objetivos de la organización haciendo especial hincapié, por primera vez, en la importancia de los indicadores, las mediciones y la necesidad de que los objetivos establecidos en una estrategia organizativa sean cuantificables y alcanzables.

Andrews (1980) destaca en sus investigaciones la importancia de la figura del líder o directivo para que la estrategia corporativa alcance el éxito. Son muchos los teóricos que coinciden con este autor en proponer la estrategia como un plan donde se recogen las metas, los planes de actuación y las decisiones necesarias para llevarlas a cabo, teniendo en cuenta no solo el modelo de negocio y el entorno, sino también la organización desde el punto de vista humano y la relación con el entorno en el que desarrolla su actividad.

En esta misma línea de pensamiento Argyris (1985) introduce la necesidad de mantener un proceso clave de identificación, tanto de las amenazas y peligros como de las fortalezas y oportunidades, a la hora de abordar la construcción de una estrategia corporativa. Por primera vez, además, se tiene en cuenta la motivación de las personas y la gestión de talento como herramientas fundamentales para que la estrategia elaborada consiga los objetivos propuestos. En sus teorías, este autor introduce como imprescindibles dos líneas de trabajo en la elaboración de una estrategia corporativa. Por un lado, la realización de un análisis DAFO y, por el otro, la

necesidad de poner en marcha acciones de motivación dirigidas al empleado con el fin de alinear su trabajo con el objetivo de la empresa, y aumentar así su productividad.

La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. La estrategia podría definirse como aquella acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto. Las estrategias tratan de desarrollar ventajas competitivas en productos, mercados, recursos o capacidades, de modo que aseguren la consecución de tales objetivos (Santesmases, 1996).

A finales de los años 90, se definió el término estrategia corporativa con cinco palabras. Plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva. Así, se define la estrategia como el plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia corporativa de éxito es necesaria para organizar y asignar los recursos de una organización, con el fin de lograr los objetivos propuestos, según los recursos y el entorno, así como anticipar los posibles cambios y las respuestas o acciones inesperadas de la competencia (Mintzberg et al, 1997).

Ya en el siglo XXI, algunos autores sintetizan las definiciones más utilizadas y concluyen que la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una organización a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para lograr alcanzar esas metas y esos objetivos (Chandler, 2003). Este autor, definió estrategia empresarial a través de un análisis realizado en *DuPont*, *General Motor* y *Sears Roebuck*, cuatro de las grandes corporaciones estadounidenses. En sus conclusiones escribió que la estrategia es un elemento que determina las metas básicas de una organización, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

La estrategia tiene como objetivo dar respuesta a tres preguntas: “¿Cuál es el estado actual de la empresa?, ¿cuál es el estado deseado de la empresa? y ¿cómo la compañía alcanzará ese estado deseado?” (Thompson *et al*, 2007) y es el marco de referencia en el que se basan las decisiones que determinan la naturaleza y el rumbo de una organización (Prieto Herrera, 2003).

En el ámbito estricto de la comunicación, la estrategia es el conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma, o puede tomar, la competencia considerando, a la vez, las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales del entorno (Sáinz de Vicuña, 2000).

De nuevo Drucker, uno de los autores más prolíficos y leídos en la práctica de la estrategia corporativa, afirma que para poner en marcha una estrategia con éxito es esencial conocer la organización y tener muy claro hacia dónde se quiere orientar su futuro. La estrategia debe ir

encaminada no solo a asegurar la supervivencia de la organización sino también a asegurar su sostenibilidad, crecimiento y mejora de su competitividad para cumplir las expectativas de los grupos de interés en un futuro incierto y cada día más cambiante y más rápido. Para ello, señala, es imprescindible que las estrategias sean medibles cuantificables, innovadoras y eficaces con los recursos disponibles. La orientación a resultados en el futuro, a largo plazo o, al menos, en un plazo estimado como aceptable para la consecución de los objetivos de una organización, es también la base de la definición de estrategia planteada por otros autores (Caneda, 2010; Grant, 2005; Gamble y Thompson, 2009).

Villafañe relaciona por primera vez la estrategia y la gestión empresarial como el marco donde se desarrolla la comunicación como herramienta de la reputación desde un punto de vista estratégico. Para este autor, la implantación de la gestión reputacional ha sido “vertiginosa” y “quizá no ha habido el tiempo suficiente para una divulgación serena entre los profesionales, ejecutivos y directivos de las empresas” que, en mayor o menor medida, tienen alguna responsabilidad en esa gestión de la reputación de sus compañías (2004, p. 137).

Para otros autores, liderados por Alloza, el punto de inflexión en la gestión de la reputación se produjo cuando las organizaciones:

“han ido reuniendo evidencias sobre su capacidad para generar valor para la empresa [...]. La habilidad para mantener no solo una alta reputación sino también un diferencial de reputación con el resto de las compañías hace que la reputación pase de ser un mero recurso a constituirse en un factor estratégico, como un elemento de ventaja competitiva. Estas dos condiciones de la reputación –su facultad de generar valor, unida a la complejidad para construirla y mantenerla–han llevado a numerosos autores a considerar la reputación como un fenómeno que puede ser gestionado para conseguir la ventaja competitiva” (2013, p. 155).

Volviendo a Villafañe, el modelo más idóneo de gestión y estrategia de la reputación consiste en un proceso que comprende cuatro fases sucesivas:

1. “definición de la visión reputacional de la organización,
2. diagnóstico reputacional de la empresa y benchmarking de la competencia,
3. ejecución del plan director de reputación corporativa y
4. la comunicación de la reputación” (2004, p.138).

Otros autores, proponen modelos estratégicos “de gestión transversal que rompa con el diseño tradicional de los distintos departamentos de la empresa que se organizan en silos aislados. La reputación exige la integración de diferentes políticas de calidad, marketing, comunicación, recursos humanos, auditoría, control interno, etc” (Carreras *et al*, 2013, p. 433).

Finalmente, Moreno y Navarro ponen el acento en el profesional encargado de definir la estrategia y aseguran que el director de comunicación debe estar en el lugar dónde se toman las decisiones, poniendo a disposición de la organización sus conocimientos para marcar los objetivos corporativos y definir la estrategia necesaria para conseguirlos (2016, p. 7).

3.4. Objetivos estratégicos

La estrategia corporativa debe ir ligada al propósito corporativo, a la cultura corporativa y a la filosofía corporativa. Como se ha dicho en el capítulo anterior, el propósito es la razón de ser de la organización y como se ha analizado en este mismo capítulo, la misión es todo lo que es y su estrategia de gestión para alcanzar el propósito, la visión es cómo se quiere que sea la organización en el futuro y los valores forman las bases de la cultura organizacional.

Para que una estrategia corporativa tenga éxito debe estar alineada con los objetivos corporativos. Como concepto, la palabra objetivo viene del latín *ob-jactum*, que significa “a donde se dirigen nuestras acciones”. Son las metas que aspira conseguir una organización, lo que le gustaría llegar a ser desde una óptica global y a largo plazo, en función de la definición de su propósito, su filosofía corporativa y la situación del entorno en que se desarrolla.

Pocos aspectos determinan tanto la estrategia de una organización como los objetivos corporativos. Los objetivos se basan en la visión, la misión y los valores de una organización (filosofía corporativa) y son ellos los que determinan las acciones y medios que se ejecutarán para cumplirlos. Los objetivos estratégicos deben ponerse por escrito, ser claros, detallados y concretos, coherentes, realistas, medibles y alcanzables. Asimismo, deben incluir las acciones necesarias para alcanzarlos que se desarrollarán en la estrategia y estarán acotados en el tiempo. Los objetivos son el fin y la estrategia es el medio para alcanzar ese fin. Finalmente, la estrategia establece la orientación de la organización y su viabilidad en su futuro a la hora de crecer y adaptarse a los cambios, tanto a los predecibles como a los impredecibles.

Los objetivos corporativos son clave para alcanzar el cumplimiento de la filosofía corporativa, para lo que es necesario implicar a todos los departamentos que integran la empresa. Una de las características de los objetivos corporativos es que deben ser posibles de alcanzar y comprensibles ante los demás, asimismo deben tener la capacidad de transformarse en tareas específicas para las áreas que conforman la organización.

Gestionar y potenciar la comunicación es estratégico para llegar a los públicos de interés de una institución pública, organización o empresa. Comunicar implica informar de forma transparente y objetiva, pero también significa interactuar y dialogar con los *stakeholders* para generar confianza y lograr una reputación corporativa que permanezca a lo largo del tiempo y que responda a la filosofía corporativa. Finalmente, debe tenerse en cuenta el ROI o resultado

sobre la inversión. La medición constante del retorno de la comunicación indica la idoneidad del planteamiento.

Los planes estratégicos contemplan acciones a corto y medio plazo, pero, sobre todo, marcan la hoja de ruta en el propósito, identidad y cultura corporativa de una institución en el largo plazo. Un largo plazo que se instala en la permanencia marcada por la coherencia con la filosofía corporativa y la necesidad de mantener una comunicación constante con los públicos de interés en aras a alcanzar los objetivos de la empresa y crearse una reputación.

La comunicación, la ética, la transparencia y la responsabilidad social deben actuar de manera integrada para generar confianza en la sociedad y para poder establecer relaciones estables a largo plazo, con los públicos de interés. En 2013 la *Arthur W. Page Society* publicó un estudio titulado "*Communications at the Center of the Enterprise*", donde se pone de manifiesto que los directivos de comunicación (*Chief Communication Officer*) deben involucrarse en la estrategia de la organización, en la general y en la particular de cada uno de los negocios o líneas de actividad, para que sea un éxito. Según este informe, el Dircom tiene que proporcionar a la organización la información de contexto y la inteligencia prospectiva necesaria para que pueda cumplir con éxito su propósito, sus promesas y sus objetivos corporativos (Arthur W. Page Society, 2019). Conectar la estrategia de comunicación con la estrategia de negocio es el elemento más importante para los responsables de la comunicación en las organizaciones. "Es la comunicación lo que otorga vida a la estructura organizativa" (Kaufmann, 1993, p. 158).

Los responsables de la gestión de la comunicación en las organizaciones, como vehículo para cumplir los objetivos corporativos, deben desempeñar, al menos, tres tipos de roles en las organizaciones. El más importante es el de facilitador estratégico, para definir las estrategias y apoyar la consecución de los retos de la organización. Los otros dos roles son: asesor de negocio, cuya función es ayudar a definir las estrategias y el de apoyo operacional, que contribuye a la producción y difusión de las comunicaciones de la organización (European Communication Monitor 2016).

Argenti describe las variables necesarias para desarrollar una estrategia de comunicación corporativa basada en objetivos reputacionales:

1. "Implementar una estrategia corporativa eficaz: Determinar los objetivos perseguidos con cada comunicación y definir los recursos para alcanzar esos objetivos (presupuesto, tiempo, capital humano...)
2. Realizar un diagnóstico de la reputación corporativa. Analizar e identificar a los principales grupos de interés.

3. Transmitir el mensaje de forma eficaz. Elegir un canal de comunicación apropiado, estructurar minuciosamente los mensajes y evaluar la respuesta de los grupos de interés” (2014, p. 94).

Para Costa, la comunicación es “la inteligencia” y sus objetivos radican en la gestión estratégica de los activos intangibles, que “son la clave de la producción de valor, de la fidelización y de la sostenibilidad del negocio”. Según este autor, los objetivos pasan por:

“organizar y controlar su funcionamiento, sus relaciones internas y con los actores sociales; velar por su imagen pública y su reputación y coordinar eficazmente sus recursos son exigencias que ninguna empresa puede despreciar en una era como la nuestra en donde la calidad de la conducta empresarial, de sus relaciones e interacciones y la buena consideración pública llegan a ser más importantes incluso que los productos y los servicios... En la nueva economía, el éxito será para quien sepa gestionar mejor las relaciones” (2009, p. 9).

Antonio López, fundador de DIRCOM y presidente del *Corporate Excellence*, ha explicado en numerosas ocasiones en sus intervenciones públicas, y de manera muy gráfica, el papel de la comunicación en el desarrollo de los objetivos y la estrategia corporativa de una organización. En opinión de este autor, la comunicación como actividad se asemeja a una orquesta y, como ésta, se encuentra formada por distintos intérpretes con sus correspondientes instrumentos. En la comunicación los instrumentos son los recursos que la organización dispone para dar vida a una partitura que en su caso es el relato corporativo y así como en la orquesta hay un director, cuya misión es coordinar los distintos instrumentos, en la acción comunicativa resulta necesario que el Dircom coordine y equilibre el momento en que cada uno de los intérpretes debe participar, controle el tiempo y module la intensidad de cada instrumento interviniente.

Reproduciendo sus palabras, en la función comunicativa los instrumentos son los intangibles como la identidad corporativa, la relación con los medios de comunicación, la reputación, la responsabilidad corporativa y la sostenibilidad. La sinfonía busca el aplauso del público y la comunicación la aprobación de la opinión pública y de sus públicos y tanto los intérpretes como las sinfonías y los relatos corporativos serán juzgados por los críticos y por las métricas. Estos son los objetivos corporativos.

3.5. Gobierno Corporativo

Según los principios de gobierno corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y del G-20, 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” (OCDE, 2004, p.11).

El objetivo del gobierno corporativo es facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios. La OCDE implica a las empresas en la generación de un ambiente de confianza que facilite el crecimiento económico. Uno de los principios para la generación de confianza es la transparencia, por lo que centra los principios de buen gobierno en la transparencia y el papel de los stakeholders. Más allá de los requerimientos legales (*compliance*) hay que potenciar un compromiso con los distintos stakeholders. El *corporate compliance* es un conjunto de procedimientos y buenas prácticas adoptados por las organizaciones para identificar y clasificar los riesgos operativos y legales a los que se enfrentan y establecer mecanismos internos de prevención, gestión, control y reacción frente a los mismos. Los riesgos a prevenir son aquellos que conllevan consecuencias como el daño reputacional, la imposición de importantes multas y sanciones, las pérdidas de negocio por contratos no ejecutables o la exclusión de licitaciones o subvenciones públicas, entre otras (Barley, 2007).

El concepto de *stakeholder* o grupo de interés apareció por primera vez en el trabajo desarrollado por el *Stanford Research Institute* (SRI) en 1963, para explicar los cambios que se estaban produciendo en el entorno económico y social de las organizaciones. En este informe se apuntaba que toda empresa necesita del apoyo de diversos grupos (y no sólo de los accionistas) para existir y sobrevivir. Empleados, proveedores, clientes, gobiernos y comunidades locales, entre otros, han de respaldar la actividad de la misma y, en este sentido, juegan un papel importante en su supervivencia. El informe daba a estos grupos el nombre de *stakeholders* (Philippopoulos, 2013)

Freeman fue el autor de una teoría del *management* enfocada a los *stakeholders*, que ponía el acento en la moral y los valores en la gestión de una organización. A principios de los años ochenta, un grupo de investigadores de la *Wharton School* desarrolló una teoría sobre los grupos de interés que denominó “gestión empresarial basada en los *stakeholders*” definiéndolos como aquellos grupos o individuos que pueden influir sobre la consecución de los objetivos de una organización o verse afectados por ella.

Precisamente crear una cultura de diálogo con los grupos de interés es el objetivo principal de la comunicación en el marco de los seis principios básicos para el desarrollo de un buen Gobierno Corporativo que promueven la OCDE y el G-20 de forma conjunta en la revisión de sus “Principios de Gobierno Corporativo” que se han citado al comienzo de este epígrafe y que son:

1. *“Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo. Debe promover mercados transparentes y justos, así como una eficiente asignación de recursos. Debe ser consistente con el principio de legalidad y el apoyo efectivo a la supervisión y el cumplimiento.*
2. *Los derechos y el tratamiento equitativo de los accionistas y sus funciones clave en el ámbito de la propiedad. Debe proteger y facilitar el ejercicio de los derechos por parte de los accionistas y el tratamiento equitativo de todos ellos, incluyendo las minorías.*
3. *Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios. El gobierno corporativo tiene la misión de crear incentivos para que se conozcan las opiniones de toda la cadena de la inversión y proporcionar a los mercados información de cómo contribuye a la buena gestión empresarial.*
4. *El papel de los grupos de interés en el gobierno corporativo. El marco debe reconocer los derechos de los grupos de interés que establezca la ley o a través de acuerdos entre las partes y animar a la cooperación activa entre las corporaciones y ellos con el fin de crear riqueza y puestos de trabajo, bajo la perspectiva de la sostenibilidad financiera de la empresa*
5. *Divulgación de datos y transparencia. Debe asegurar el rigor y la disposición a tiempo de la información y de todos los materiales en relación con la compañía, incluyendo la situación financiera, los resultados, la gestión, la propiedad y la gobernanza.*
6. *Las responsabilidades del consejo de administración. Debe guiar la estrategia de la compañía, el control del equipo de gestión por parte del consejo y la rendición de cuentas ante los accionistas”.*

Existen muchas definiciones de gobierno corporativo pero no se encuentra ninguna generalizada y aceptada mayoritariamente ya que, en la práctica, depende de las características de cada organización (Santonja, 2005). Este autor, asegura que, a pesar de ello, se encuentra un componente o principio inherente en todo buen gobierno corporativo, que es la ética. La ética, según su etimología, deriva del latín *èthos* “carácter, manera de ser”. El filósofo español y Premio Nacional de las Letras en 2014, Emilio Lledó, 1987, escribe que la ética se manifiesta en las obras y actividades del hombre y en sus creaciones, configurando, de esta manera, la línea de la primera teoría ética de Aristóteles: somos lo que hacemos y somos comunicación y somos lenguaje.

Si la empresa es lo que hace y la ética se manifiesta en acciones que resultan inseparables a la empresa, entonces, “el buen gobierno se encarga de dirigir esas buenas acciones y al hacerlo, se encuentra formando la identidad” de la organización (Monsalve Fonseca, 2007, p.13). Por lo tanto, buen gobierno e identidad corporativa construye un lazo indisoluble. En la otra cara de la

moneda, toda acción no ética se convierte en una praxis no coherente con el buen gobierno y puede llegar a destruir la identidad, la esencia de la organización.

Por su parte, Hilb define el buen gobierno corporativo como un sistema por el cual las organizaciones son: “dirigidas estratégicamente, son gestionadas integralmente y son controladas holísticamente de una forma empresarial y ética, y de un modo apropiado a cada contexto particular” (2007, p. 16). Aprenda desarrolla esta definición y entiende que las principales tareas de una organización en el compromiso de su cumplimiento de un buen gobierno corporativo son:

1. “la búsqueda de principios, reglas, procedimientos y buenas prácticas que permitan a las organizaciones su conducción eficiente, dentro de las restricciones que imponen su propia carta fundacional y los marcos institucionales en permanente evolución y cambio;
2. el diseño, implementación y seguimiento de mecanismos para la representación, el voto, compromiso y responsabilidades, conflicto de intereses, los controles contrapuestos, así como los incentivos y estándares de desempeño para los participantes en la organización;
3. la distribución, el ejercicio y la legitimación del poder, así como de la autoridad en los procesos decisorios” (2004, p. 5).

En la página web del *Centro de Excelencia para el Gobierno Corporativo* de la consultora *Deloitte* se define el gobierno corporativo como el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa. Para esta consultora la importancia del gobierno corporativo es cada vez más relevante para las organizaciones y, en la actualidad, el buen gobierno se concibe como un conjunto de prácticas necesarias para la gestión empresarial: planificación estratégica, gobierno corporativo, gestión de riesgos, sostenibilidad, cumplimiento normativo, auditoría interna, digitalización, ciberseguridad y fraude.

Otros autores, establecen que el gobierno corporativo de una organización es aquel que abarca los siguientes ámbitos:

1. La toma de decisiones que tienen que ver con la dirección estratégica general de la empresa y sus políticas corporativas.
2. Los mecanismos de control sobre el correcto desempeño de la dirección ejecutiva y la implementación del plan estratégico aprobado.
3. El cumplimiento normativo (*compliance*): el establecimiento de las políticas y procedimientos adecuados para garantizar que tanto la empresa como sus directivos, empleados y terceros cumplen con el marco normativo aplicable.
4. Las relaciones entre los principales órganos de gobierno de la compañía, así como los derechos y deberes de cada uno de ellos (López Zafra *et al*, 2019). Una de las claves de

un buen gobierno corporativo es mantener informados a los stakeholders acerca de los acontecimientos que pueden tener un impacto en el funcionamiento y, sobre todo, en la evolución de los resultados. En esta línea de pensamiento, según Llorente y Cuenca, el gobierno corporativo de una organización requiere el ejercicio constante de la comunicación en muchas de sus facetas ya que es la herramienta esencial para mantener la conexión con los grupos de interés. En la actualidad, las TIC hacen que estas conversaciones sean cada vez más personalizadas. El comportamiento ético, la coherencia, la emoción, la transparencia y la responsabilidad son clave para el desarrollo reputacional de las organizaciones. Finalmente, la reputación es, según esta consultora, el factor más relevante para la sostenibilidad de las organizaciones y tendrá una importancia decisiva en su aportación de valor.

Fombrun y Van Riel asocian la reputación al cumplimiento de cinco objetivos empresariales: “visibilidad, diferenciación, autenticidad, transparencia y fortaleza”. Para estos dos autores, la gestión de la reputación y el buen gobierno son necesarios para “ser auténtico”. Y ser auténtico significa “estrechar el espacio entre eslóganes y hechos, entre lo que eres, lo que dices y lo que haces” (2004, p. 68-165).

3.6. Gestión sostenible y Responsabilidad Social

En la primera década de este siglo se intensifica el estudio de la variable de sostenibilidad en la estrategia organizacional que afecta de lleno a la reputación de las organizaciones en un mundo cada vez más global. La sostenibilidad, se convierte en un intangible de gran valor y puede influir de manera determinante en su futuro, ya sea condicionando su crecimiento, su competitividad o, incluso, su propia supervivencia (Bonn y Fisher, 2011).

En los últimos años, han proliferado desde muy diversos ámbitos y escuelas de pensamiento, definiciones más o menos extensas, más o menos detalladas sobre la gestión sostenible y la responsabilidad social. Incluso, las instituciones más representativas a escala mundial como la ONU, la OCDE, la OIT, el Banco Mundial o la Unión Europea han emitido pronunciamientos sobre esta materia. También han surgido distintas organizaciones, privadas y profesionales, que promulgan normas de RSC referidas tanto al concepto como a la práctica. Por ejemplo, la norma ISO 26000.

Dada la amplitud de la cuestión y las diferentes perspectivas desde las que puede ser analizada, se hará referencia en exclusiva al ámbito que se estudia, en relación a la gestión responsable y sostenible en una confederación empresarial sin ánimo de lucro y su relación con la comunicación corporativa estratégica y la reputación.

Las organizaciones responsables deben centrar su atención en la satisfacción de las necesidades reales de los grupos de interés. La empresa responsable sabe que debe velar por el cuidado de su mercado y que tan importante para su permanencia a largo plazo es la generación de capital económico como la creación de valor social y medioambiental (Garrigues Walker y Trullenque, 2008)

En los años 70 se planteó un esquema con los puntos que las organizaciones deberían cumplir para convertirse en sostenibles: obligación social, responsabilidad social y respuesta social. La sostenibilidad es un papel con el que las organizaciones deben comprometerse en el largo plazo, que debe ser prospectivo, anticipatorio o preventivo. Es decir, las organizaciones deberían anteponerse a lo que podrían ser las futuras demandas sociales de los grupos de interés y de la colectividad (Sethi, 1975).

Las organizaciones sostenibles tienen como meta mantener un comportamiento ético o un trato responsable con los distintos grupos de interés que confluyen en la empresa (Hopkins, 2004). Para este autor, el trato ético o responsable hacia sus *stakeholders* significa actuar con ellos de una manera considerada aceptable en los países civilizados. En esta definición de Hopkins se incluye la responsabilidad económica, la social y la medioambiental. Desde la *World Business Council for Sustainable Development*, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, fundado el 1 de enero de 1995 y desde el que trabajan más de 200 empresas para el fomento del desarrollo sostenible, se establece que la sostenibilidad es el compromiso continuo de la organización a actuar de forma ética para ayudar al desarrollo económico, contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de sus empleados y familias, así como también de la comunidad local y de la sociedad en su sentido más amplio (WBCSD, 2000).

La Cumbre Europea de Lisboa del año 2000, en su Conclusión 39, dice:

“El Consejo Europeo hace un llamamiento especial al sentido de responsabilidad social de las empresas con respecto a las prácticas idóneas en relación con la formación continua, la organización del trabajo, la igualdad de oportunidades, la integración social y el desarrollo sostenible” (Parlamento Europeo, 2000).

Un año después, la Unión Europea publicó su *Libro Verde* para fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, donde realiza un compendio de definiciones e ideas sobre la sostenibilidad y las organizaciones responsables y señala que la mayor parte de las líneas de investigación entienden este concepto como la integración voluntaria, por parte de las organizaciones, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus grupos de interés (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

Cuatro años después, en España, el Foro de Expertos de la RSE creado por el Ministerio de Trabajo y compuesto por especialistas en esta materia, ampliaba la definición de la Unión Europea y establecía que la gestión responsable tiene como objetivo la sostenibilidad, basándose en un proceso estratégico e integrador en el que se vean identificados los diferentes agentes de la sociedad afectados por las actividades de la empresa y que para su desarrollo deben:

“establecerse los cauces necesarios para llegar a identificar fielmente a los diferentes grupos de interés y sus necesidades, desde una perspectiva global y se deben introducir criterios de responsabilidad en la gestión que afecten a toda la organización y a toda su cadena de valor. Las políticas responsables emprendidas desde la empresa generan unos resultados, medibles a través de indicadores, que deben ser verificados externamente y comunicados de forma transparente” (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2007, p. 1)

Para este grupo de expertos, la responsabilidad social de la empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones.

En este proceso de diagnóstico, implementación, seguimiento y socialización de la gestión sostenible y socialmente responsable, que preconizan desde este Foro, la comunicación como función estratégica cumple un papel indispensable. La gestión socialmente responsable entra dentro de la política de comunicación general de las organizaciones y debe ser abordada desde los principios de la ética y la verdad.

Para Villafañe, el buen gobierno de una empresa es la “expresión más genuina de su responsabilidad” (2013, p. 106). En su opinión, al gobierno corporativo se llega a partir de la responsabilidad corporativa y ésta implica una obligación moral de sus directivos con la ética y las normas morales. “Una buena empresa es una empresa reputada” (Villafañe, 2013, p. 1).

Para la Asociación de directivos de Comunicación en su cuaderno monográfico “La comunicación responsable” publicado en 2009 el término de organización sostenible o responsable socialmente evoluciona hacia un concepto más amplio y transversal como es el de la *gestión responsable*, que tiene que estar implícita en el ADN de las organizaciones, y cuya comunicación contribuye a la reputación de la empresa. Para DIRCOM, la responsabilidad financiera, medioambiental y social es un elemento cada vez más importante de la adecuada dirección y gobernanza de las compañías, y determinante para lograr el reconocimiento de los

grupos de interés. Asimismo, a través de la transparencia que proporciona la comunicación, se construye la confianza de la sociedad en el modo de operar de la organización.

Las organizaciones excelentes están integrando la gestión responsable en su operativa y la adecuada comunicación de la misma, ya que conseguir la confianza es parte de esta tarea para lograr el reconocimiento, para conseguir reputación. Por lo tanto, la comunicación es un ejercicio inherente a la gestión responsable. Según DIRCOM una empresa sólo es responsable si comunica a la sociedad los impactos generados a través de su actividad, poniendo en práctica el ejercicio de la transparencia y poniendo en valor las actuaciones de las organizaciones en esta materia. Los interlocutores de esta comunicación deben ser, básicamente, los grupos de interés.

En la publicación monográfica del Anuario DIRCOM 2017 al hablar de la Responsabilidad Social se apuntan dos exigencias. Por un lado, cómo debe ser y estar la RSC en las empresas y, en segundo lugar, cómo hay que comunicarla. Con respecto al primer punto, esta publicación hace referencia al estudio multisectorial sobre empresas sostenibles en España publicado por el *Club de Excelencia en Sostenibilidad*, que señala que el 66% de las empresas en la actualidad alinean la estrategia de responsabilidad social con la estrategia general de negocio. Destaca también que un 85% de las empresas cuentan con política o políticas específicas de RSC y aproximadamente, el 90% cuenta, dentro de dicha política, con prácticas concretas con empleados (91%), cuestiones sociales (89%), medio ambiente (91%) y respeto de los derechos humanos y prevención de conductas ilegales, así como los mecanismos de supervisión del riesgo no financiero, la ética y la conducta empresarial (85%). En relación a cómo comunicar el compromiso con la sostenibilidad, la publicación de DIRCOM hace referencia al informe 2017 de *European Communication Monitor Latin American Communication Monitor*, donde se pone de manifiesto que la atención a la demanda de mayor transparencia y de desarrollo sostenible y responsabilidad social aparece en los primeros puestos de temas estratégicos más importantes en la gestión de la comunicación hasta el 2019.

Para comunicar el propósito de una empresa sostenible y responsable es necesario desarrollar un relato propio explicando historias honestas con fundamentos que generen confianza y basan su contenido en dar a conocer los valores corporativos. La comunicación interna de los valores ayuda a construir una cultura corporativa; así como la comunicación externa de estos una identidad de marca responsable y reputada (Moreno, *et al*, 2017)

A pesar de este interés por la responsabilidad social en las organizaciones, todavía se comunica poco, a grupos de interés muy concretos, utilizando formatos y canales no siempre adecuados y sin adoptar el código a cada público (OCARE, 2015), por lo que todavía existe un desequilibrio entre su reconocimiento y la credibilidad de la misma entre los profesionales directivos, empleados, ciudadanos, y la sociedad en general. A pesar de ello, la comunicación de

la RSC es una responsabilidad de las organizaciones, es parte de su identidad. “Compartir valores y creencias con nuestros públicos permite crear vínculos que consoliden nuestra la relación con ellos. Más allá de los beneficios sobre los intangibles, la RSC es una filosofía de empresa que compartir con nuestros interlocutores” (DIRCOM, 2017, p. 142).

Para DIRCOM, la comunicación de la identidad, la cultura y las acciones de una organización, sea de forma voluntaria o involuntaria, pone de manifiesto la conducta de la empresa. Sus acciones son un discurso continuo a través del cual los públicos la observan, la juzgan y entregan, o no, su confianza. En ellos se descubren los valores de la empresa y su responsabilidad (tal y como se puede apreciar en la figura 10)

Figura 10. El buen Gobierno



Fuente. Elaboración propia siguiendo a Villafañe, 2013

3.7. Crisis reputacional

Crisis proviene etimológicamente del griego *krino* que significa evaluar, juzgar o decidir. Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, *Crisis* (del lat. *Crisis*) significa:

- “f. Mutación considerable que acaece en una enfermedad, ya sea para mejorarse, ya para agravarse el enfermo.*
- f. Mutación importante en el desarrollo de otros procesos, ya de orden físico, ya históricos o espirituales.*
- f. Situación de un asunto o proceso cuando está en duda la continuación, modificación o cese. f. Por ext., momento decisivo de un negocio grave y de consecuencias importantes.*
- f. Juicio que se hace de una cosa después de haberla examinado cuidadosamente.*

f. Escasez, carestía.

f. Por ext., situación dificultosa o complicada”

Para Fearn-Banks (1996) “una crisis puede y seguramente sucederá. ¿Cuándo? Esa es la pregunta”. La ISO 22301, la norma internacional para la gestión de la continuidad de negocio, establece una definición muy clara de crisis: “*una situación con un alto nivel de incertidumbre que afecta las actividades básicas y/o la credibilidad de la organización y requiere medidas urgentes*” (AENOR, 2019).

Una crisis responde a un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) “se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos” (Piñuel Raigada, 1997, p. 167).

La crisis es toda situación decisiva para la supervivencia de una compañía, producida por sorpresa, que puede afectar al público (interno y externo), al producto, al proceso, a la distribución, a la seguridad o a los mercados financieros, y “en la que acusa una notoria escasez de información que tratan de paliar los medios convirtiendo a la organización en centro de atención y comprometiendo así su imagen, su credibilidad o su capacidad productiva” (Del Pulgar Rodríguez, 1999, p. 112).

Para Frandsen y Johansen las situaciones de crisis son un “evento poco probable de gran impacto” que amenaza la viabilidad de la organización y se “caracteriza por ser ambigua en su causa, efecto y formas de resolución, además de ser una situación que en la que se prevé que las decisiones tienen que tomarse rápidamente” en especial en la “época actual de hiperconectividad” (2017, p. 36). Una situación de crisis hace peligrar los objetivos de la organización, además de alterar las relaciones con sus públicos de interés, tanto internos como externos. Por lo tanto, una crisis es un evento inesperado e/o inevitable de carácter adverso que puede afectar a la reputación de la organización que la sufre, poniendo en peligro su propia supervivencia.

Todas las organizaciones están en riesgo de sufrir una crisis ya que están expuestas a acontecimientos no deseables que, en ocasiones, están fuera de su alcance, pero que pueden afectar en mayor o menor medida a sus grupos de interés. Costa asegura que muchas de las crisis que estallan en las empresas revelan dos problemas, por un lado “falta de información, de intercomunicaciones, de ideas compartidas y, por otro, falta de controles en los procesos”. Para este autor, “una cultura de comunicación bien asentada enseña que el mejor antídoto es la

previsión y la proacción (...) conducta ética, cultura corporativa, comunicación como dispositivo de monitoreo, de información y de gestión (...)” (2004, p. 177).

En esta misma línea se pronuncia Mazo, 1994, asegurando que, en una situación de crisis, la comunicación corporativa es la preparación o prevención que las organizaciones han de aplicar para comunicarse de forma positiva y efectiva (actuación), bien con sus propios miembros, bien con el entorno para el caso de que se produzcan situaciones anómalas, más o menos previsibles (riesgos, crisis) que afecten o puedan afectar a la imagen o a las relaciones de la corporación con sus públicos de interés. Su tratamiento, por tanto, incluye no sólo la prevención sino también la actuación eficaz en el caso de que se materialice la crisis.

Algunos autores establecen diez puntos fundamentales en las crisis y los diferencian en dos bloques. Por un lado, habla de los rasgos comunes en cualquier crisis:

1. *“Sorpresa: no existe ninguna crisis anticipada.*
2. *Unicidad: Cada crisis es única.*
3. *Urgencia: toda crisis crea una situación de urgencia y de emergencia caracterizada por las complejas dificultades que hay que afrontar y por la cantidad de informaciones de carácter negativo que hay que atajar.*
4. *Desestabilización: una situación de crisis provoca una desestabilización en todos los procesos comunicativos. Las relaciones de la empresa con su entorno se modifican.*
5. *Tendencia descendente de la calidad de la información. Internet ha acentuado este rasgo”.*

Y por el otro, apuntan los cinco puntos fundamentales de actuación que tienen que ver con:

1. *“Retomar la iniciativa: desde la transparencia y la proactividad,*
2. *volver a situar el debate en su punto justo,*
3. *neutralizar los rumores,*
4. *atención a la coherencia de los mensajes en el tiempo*
5. *preparar la comunicación post-crisis”.* (Westphalen y Piñuel, 1993, p. 87)

En lo que existe consenso entre los diferentes investigadores es al reconocer que la estrategia de comunicación en una crisis debe empezar mucho antes de la crisis y debe centrar sus objetivos en mantener la credibilidad en la organización como fuente de información para que genere “confianza, tanto en el conjunto de la opinión pública como en las autoridades y los medios de comunicación” (Cornadó, 2000, p. 137). Se ha demostrado, además, que, con el tiempo, una crisis bien gestionada puede fortalecer y reposicionar la marca de una organización, dándole una mayor confianza, respeto, calidad, credibilidad y reputación a nivel social” (Martín Martín, 1995).

En cuanto al riesgo reputacional, Villafañe (2004) apunta que surge de un determinado comportamiento corporativo –interno o externo—y gira en torno a los grupos de interés, a su respuesta y las consecuencias. Así, para este autor, el riesgo reputacional es la posibilidad de que se produzca un comportamiento corporativo incorrecto que afecte negativamente a la satisfacción de las expectativas de sus grupos de interés, de manera suficientemente grave como para acarrear una respuesta que menoscabe severamente la reputación corporativa y por lo tanto el valor de la organización. Para Villafañe, el riesgo reputacional está conectado con las declaraciones corporativas fundamentales de las compañías y con las promesas que realizan a sus grupos de interés. Por lo tanto, para evitar que una crisis pueda dañar la reputación de una organización, plantea como necesario mantener vigente un plan de crisis que sirvan tanto como prevención, para antes de la crisis, como de gestión cuando la organización ya está inmersa en ella.

Poniendo el énfasis en la comunicación, Bonime-Blanc asegura que el riesgo reputacional está directamente vinculado a la gestión de la función comunicativa de una organización, tanto porque debía haber sido detectado y anunciado, como por la responsabilidad que tienen los comunicadores de conservar y mantener la reputación. Se define como el impacto favorable o desfavorable, que un determinado suceso causa a la reputación en la empresa. El riesgo reputacional es “amplificador, es rápido, puede ser positivo, es contagioso, es tangible, es interdisciplinar, está relacionado con la resiliencia y la integridad. Es estratégico” (2016, p.42). En esta línea, Vizcaíno González (2010) destaca las siguientes consecuencias negativas del riesgo reputacional en las organizaciones:

1. Pérdida de confianza y de lealtad de los empleados.
2. Reducción de la satisfacción del consumidor.
3. Coste de capital más elevado.
4. Mayor volatilidad de los resultados de la empresa.
5. Mayor dificultad para hacer frente a las situaciones de crisis.
6. Incapacidad de explotar las oportunidades procedentes de la adecuada gestión de los intangibles.

De acuerdo con un estudio encargado por el *Foro Económico Global*, más del 25% del valor de mercado de una empresa es directamente atribuible a su reputación. Este hecho unido a un entorno en permanente conexión, a través de la red, explica que el riesgo reputacional haya sido identificado como uno de los de mayor preocupación para las organizaciones. El estudio, realizado en 2014 por *Deloitte* en colaboración con *Forbes Insights*, se centró en analizar este tipo de riesgo, mediante la realización de encuestas a más de 300 directivos de empresas que representan a las principales industrias y regiones geográficas. Según los resultados de este

informe, casi un 90% de los directivos encuestados valora el riesgo reputacional como un riesgo más o mucho más importante que otros riesgos, lo cual demuestra que se trata de un aspecto estratégico para las empresas. Asimismo, los principales aspectos que determinan el riesgo reputacional son aquellos relacionados con la ética y la integridad. (Deloitte y Forbes Insights, 2014).

El riesgo reputacional se manifiesta cuando la organización defrauda o no es capaz de cumplir con las expectativas de sus grupos de interés, surgidas de sus propias promesas. Por lo tanto, el diálogo y la relación con los grupos de interés es una cuestión clave en la gestión del riesgo reputacional. Algunos autores señalan tres factores principales que determinan el riesgo reputacional:

6. La brecha entre la reputación percibida por los grupos de interés y la realidad.
7. Los cambios en las expectativas y creencias de los grupos de interés
8. La ausencia de coordinación interna y la falta de un responsable directo del Riesgo Reputacional (Eccles et al, 2007).

Gestionar una crisis sigue siendo, por encima de todo, gestionarla cuando todavía no existe (Losada y Díaz Losada, 2019).

4.- Lo que la organización dice. Comunicación corporativa

4.1 Concepto de comunicación.

El concepto de comunicación debe su origen al vocablo latino “*communicāre*” que significa “*poner en común*”. El diccionario de la Real Academia Española recoge hasta once acepciones:

- “1. tr. Hacer a una persona partícipe de lo que se tiene.
2. tr. Descubrir, manifestar o hacer saber a alguien algo.
3. tr. Conversar, tratar con alguien de palabra o por escrito. U. t. c. prnl.
4. tr. Transmitir señales mediante un código común al emisor y al receptor.
5. tr. Establecer medios de acceso entre poblaciones o lugares.
6. tr. Consultar con otros un asunto, tomando su parecer.
7. tr. desus. comulgar
8. intr. Dicho de un lugar: Permitir el acceso a otro.
9. intr. Dicho de un teléfono: Dar, al marcar un número, la señal indicadora de que la línea está ocupada por otra comunicación.
10. prnl. Dicho de cosas inanimadas: Tener correspondencia o paso con otras.
11. prnl. Extenderse, propagarse”

Todo comunica y la comunicación es inherente al ser humano y es un elemento indispensable para la construcción social y en las relaciones humanas, por lo que ha sido, y es estudiada, desde muy diferentes perspectivas académicas y sociales. Los intentos para definir la comunicación se pueden remontar hasta Aristóteles, que determinó el estudio de la comunicación como la búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance y analizó la retórica en función a tres elementos: el locutor, el discurso y el oyente (López Férez, 1988, p.727).

“La retórica es la facultad de considerar en cada caso lo que sirve para persuadir, este objeto no lo comparte con ningún otro ‘arte’ ya que cada una de las demás disciplinas abarca sólo la enseñanza y la persuasión sobre un objeto específico, como la medicina que trata sobre la salud y sobre la enfermedad, y la geometría sobre las propiedades de las magnitudes, y la aritmética sobre el número, y, de modo semejante, las restantes artes y ciencias; la Retórica se ocupa, por el contrario, de cualquier cosa dada, por así decirlo, parece que es capaz de considerar los medios persuasivos en general, por eso decimos que no limita su estudio a ningún género específico”. (*Retórica*, 1355, b, 23-35).

Siglos más tarde esta definición clásica parece permanecer en las raíces de casi todas las conceptualizaciones vigentes. Comunicar es compartir e intercambiar, mediante un proceso complejo, informaciones, vivencias, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos entre dos o más personas.

En 1984 Lasswell aportó una de las definiciones de comunicación más aceptada en nuestra época. Para este autor una forma conveniente para describir un acto de comunicación es la de dar respuestas a las siguientes preguntas: “Quién, dice qué, en qué canal, a quién y con qué efecto”. El modelo de Laswell es un modelo básicamente descriptivo cuya finalidad es establecer los ámbitos de análisis de los actos comunicativos los cuáles podían ser descriptos a partir de responder estos 5 interrogantes. (p. 216). Otra de las definiciones que más se han utilizado pertenece a Berelson y Steiner quienes, en 1964, aseguraban que la comunicación es la transmisión de información, ideas, emociones, destrezas, etc. a través del uso de símbolos, palabras, cuadros, cifras, gráficos, etc.

A finales de los años 40, Shannon y Weaver (1948) introdujeron su *teoría de la información*, también conocida como *teoría matemática de la comunicación*, en la que definen la comunicación como un proceso de movimiento mediante el cual un sujeto produce un mensaje que es emitido y se transmite a través de un vehículo y que una vez captado por otro sujeto, el receptor, puede dar una respuesta comunicada a su vez por medio de otro mensaje. Este proceso está compuesto por cinco partes esenciales:

1. Una fuente de información que produce un mensaje o secuencia de mensajes para ser comunicados al receptor,

2. un transmisor que opera sobre el mensaje,
3. el canal, el medio usado para transmitir la señal,
4. el receptor, que ordinariamente lleva a cabo la operación inversa a la que hace el transmisor, reconstruyendo el mensaje a partir de la señal y
5. el destinatario, que es la persona (o ente) a la que va dirigido el mensaje.

Tras estos primeros conceptos asociados a la teoría clásica de la comunicación, entre los años 70 y 80 otros autores se refieren a la comunicación como un proceso o serie de fases de un fenómeno por medio del cual los emisores y receptores de mensajes interactúan en un contexto social (Sereny y Mortensen, 1970). Más adelante comenzó a hablarse de la comunicación como una interacción social a través de mensajes, los cuales pueden codificarse formalmente, por medio de mensajes simbólicos o sucesos que representan algún aspecto compartido de una cultura (Blake y Haroldsen, 1984).

El filósofo alemán Habermas (1981) en su *teoría de la acción comunicativa*, base para su *teoría crítica de la modernidad*, distingue tres tipos de acción: (1) racional, (2) instrumental y (3) comunicativa. Esta última es una acción en cuya base se encuentran procesos sociales de interacción encaminados y orientados (directa o indirectamente) al entendimiento o la comprensión mutua entre los sujetos.

El reconocimiento al Derecho Universal a la Información, la consolidación del entorno de la comunicación pública como principal espacio de construcción social, la democratización de las sociedades, la mayor participación social de los ciudadanos, la generalización de la economía de mercado, el auge de la comunicación comercial y la aceptación general de la responsabilidad pública de las organizaciones, son las condiciones que más han influido en el nacimiento de la comunicación organizacional en el mundo (Sotelo, 2004).

Tanto desde el punto de vista académico como en la práctica de las organizaciones, fue Estados Unidos la cuna de la comunicación institucional, empresarial y de las organizaciones, desde aquellas primeras experiencias de "*public relations*", basadas en la aplicación de la filosofía "*goodwill*". Las relaciones públicas servían a las organizaciones para ofrecer su compromiso con la comunidad y el bien común, en el marco del talante constructivo y pacifista que se respiraba en la sociedad después de la Segunda Guerra Mundial. En esos años la comunicación era técnica y pragmática y no entraba en consideraciones morales lo que se traducía, en ocasiones, en maquillaje y manipulación de la información transmitida para conseguir la mejor defensa de los intereses empresariales como fin, lo que provocó el recelo de periodistas y sociedad en general. En 1947, Rex Harlow, fundador de la *Public Relations Society of America* (PRSA), definió la dirección de comunicación y relaciones con los públicos como la gestión de una actividad específica que ayuda a establecer y mantener líneas mutuas de

comunicación, comprensión, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos. Según este autor, las relaciones públicas son una clara función de la dirección que ayuda a:

1. establecer y mantener líneas de comunicación mutuas, comprensión, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos
2. encontrar la solución de asuntos y problemas
3. mantener a la organización informada y receptiva ante la opinión pública
4. definir y realzar la responsabilidad de la dirección respecto al interés público
5. mantenerse alerta para utilizar los cambios eficazmente y adelantarse a las tendencias
6. usar la investigación y el sondeo, así como las técnicas de comunicación ética como sus principales herramientas (Harlow y Marvin, 1947).

Fue en los años 80 cuando comenzó a utilizarse la expresión comunicación corporativa para denominar la comunicación de carácter institucional de una empresa u organización que nacía bajo otro prisma ante la necesidad de recuperar la confianza de la sociedad en su utilidad pública y su honestidad. Por aquel entonces, para superar la filosofía “*goodwill*”, se popularizó la máxima “*hacerlo bien y hacerlo saber*” con la que se quería explicar el nuevo sentido que quería darse a la comunicación corporativa, a través de la cual las entidades podrían demostrar su implicación con el entorno y la comunidad, más allá del cumplimiento de sus obligaciones legales (Sotelo, 2004).

En estos años comenzó el interés académico y práctico por la comunicación dentro de las organizaciones, tanto por su implicación, visibilidad y posibilidades de negocio con el exterior como en su conexión organizacional y motivacional en el interior. Siguiendo las primeras teorías de Blake y Haroldsen, Goldhaber (1998) fue uno de los primeros teóricos que analizó la comunicación en las organizaciones. Afirmaba que se trata del flujo de información interna, (ascendente, descendente y horizontal) que se da dentro de una organización para establecer relaciones entre los individuos que la conforman.

Otros autores se centraron en estudiar la comunicación en el interior de las organizaciones en la búsqueda de la eficacia y la productividad, lo que repercutió enormemente en el desarrollo de la cultura y la identidad corporativa. La *Asociación Internacional de la Comunicación* desarrolló un sistema de análisis y mejora de la comunicación interna, el *ICA Communication Audit*. Estas primeras líneas de investigación y de práctica entendían la comunicación en las organizaciones como el conjunto de actividades, técnicas y herramientas establecidas por la dirección para facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de esta organización, o entre la organización y su entorno. El fin establecido era cumplir los objetivos estratégicos, económicos y de influencia, de forma rápida y eficaz.

En los años 90 quedaba claro que las organizaciones no podían permanecer ocultas a la sociedad y la comunicación corporativa alcanzó su madurez (Sotelo, 2004) y se convirtió en un área técnica de gestión imprescindible para las grandes corporaciones e instituciones y cada vez más extendida en las pequeñas y medianas empresas y otras organizaciones. En esta línea de pensamiento, la comunicación empresarial se constituye como:

“el sistema nervioso de la empresa o institución, siendo uno de los objetivos de la misma el concebir y realizar actividades que creen o fomenten la vitalidad y eficiencia de los flujos internos y externos adecuando el contenido y la forma, y cuyo fin último es crear, reforzar y modificar, entre todo el personal de la organización, una actitud positiva en la empresa o institución.” (Arrieta, 1991, p. 141)

Para Fombrun “la comunicación es la expresión coherente de lo que hace la empresa” (1996, p. 44). La comunicación corporativa de una organización es todo lo que esa organización dice sobre sí misma y es todo lo que sus públicos de interés escuchan, entienden, creen y dicen sobre ella. Por lo tanto, la reputación se forma mediante la acumulación de los juicios que emiten los públicos que se relacionan con la organización. Ante esta definición, en esos años, las organizaciones se dieron cuenta de que era necesario gestionar bien la comunicación, para que el mensaje llegara a los *stakeholders* y estos lo reconocieran y pudieran devolver valor a la organización en forma de confianza, credibilidad y fidelidad. En definitiva, en forma de reputación.

El término comunicación corporativa se ha analizado desde diferentes perspectivas y diferentes autores han aportados visiones interesantes y complementarias para la comprensión de este concepto. Para Costa, 1995.

“las empresas son mundos en acción, organismos de alta complejidad inmersos en un universo de cambios constantes y en expansión: los mercados, las instituciones, la sociedad, el mundo global. Todo cambio, interno y externo, afecta a la empresa y exige de ella respuestas eficientes en sus tomas de decisiones y en sus formas de relacionarse, de gestionar y de actuar” (1999, p. 13)

En opinión de este autor, la comunicación corporativa debe ser un instrumento de visibilidad de la cultura y la conducta global de la organización. Su visión es holista e integradora, es decir que en ella se coordinan, se integran y gestionan las distintas formas de comunicación como un todo orgánico en el sentido corporativo.

En esta misma línea de pensamiento, Van Riel asegura que la comunicación corporativa es un “instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa es conscientemente utilizada”. Este instrumento se armoniza tan efectiva y eficazmente como sea posible con el fin de “crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que

la empresa depende” y desencadenar comportamientos favorables hacia la organización (1997, p. 26). Capriotti ahonda en esta definición y entiende la comunicación corporativa como “la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos” (1999, p. 30).

El informe final de la *Comisión Internacional para el Estudio de los Problemas de la Comunicación*, de la UNESCO, publicado en 1980, y conocido como *Informe McBride*, marcó un hito en la historia de la comunicación y definió la comunicación organizacional como el sistema de intercambio de datos, información, ideas y conocimientos que se establece entre las instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, por un lado, y su público real y virtual. (UNESCO, 2019). Desde ese momento, el despegue de la comunicación corporativa se produce cuando se aleja el foco de los intereses únicamente económicos o de mercado, valorando más otras actuaciones y posibilidades que ofrecen las estrategias de comunicación a las organizaciones (Weil, 1990).

Rojas Vera y Arapé Copello (1999) entienden la comunicación como el intercambio progresivo de informaciones, sentimientos o saberes destinados al conocimiento y a las transformaciones que logran el crecimiento común de todas las partes involucradas y otras escuelas de pensamiento refuerzan la diferenciación entre identidad e imagen corporativa como conceptos interdependientes. De esta manera, aseguran que no hay imagen sin identidad, pues lo que se comunica no puede ser puro diseño, sino que ha de estar anclado necesariamente en la realidad (Minguez, 1999). Este autor reivindica la coherencia entre la identidad corporativa de las organizaciones y el comportamiento ético de sus miembros, de todos y cada uno de los empleados de la empresa, en la toma diaria de decisiones. En una aproximación hacia las nuevas teorías de la reputación corporativa, Mínguez pone de manifiesto que la imagen debe gestionarse en todos los niveles de la organización y en todas las áreas de su actividad, pues el comportamiento de la empresa, cada acto de cada uno de sus empleados, tiene un efecto en su imagen global, en la reputación global.

La comunicación corporativa es una disciplina y un proceso de gestión que integra la actividad comunicativa de la organización. “Se basa en la comunicación de la institución con sus *stakeholders*, aspira a una mayor toma de conciencia, comprensión y aprecio de su identidad y sus principios fundamentales, así como de los productos y servicios que ofrece” (Dolphin, 2001, p. 11). Cada organización, sostiene este autor, tiene su propia identidad y reputación. Por lo tanto, la principal función de la comunicación corporativa es la gestión de la reputación de la empresa, ayudando a construir un consenso público sobre la organización. La comunicación es, en esta línea de investigación, un proceso que alimenta relaciones y, además, es facilitadora de

comprensión y reconocimiento de la institución y puede tener un impacto sobre el rendimiento, y en general, sobre sus ventajas competitivas.

Para encontrar una visión estratégica íntegra de la comunicación es necesario acudir a Villafañe (2004) que apunta que para que se produzca una eficiente gestión de la comunicación de deben establecer cuatro funciones esenciales:

1. La normativa, que persigue la cohesión y coordinación de los activos de imagen, propios y ajenos.
2. La de servicio, que se expresa en el apoyo a todos los departamentos y servicios
3. La formativa, en una doble dirección: la capacitación comunicativa y la transmisión de la cultura de la organización.
4. La prospectiva, respecto a la identidad corporativa de la organización entre sus grupos de interés.

Este autor asegura que la comunicación corporativa es un término muy amplio que va estrechamente ligado a la reputación:

“la identidad corporativa es la síntesis de la historia de la organización, de su estrategia o proyecto empresarial vigente y de su cultura corporativa. Desde esta perspectiva, la noción de identidad es sinónimo de realidad corporativa y la reputación corporativa tiene su origen en la realidad de la empresa y, más concretamente, en su historia, en la credibilidad del proyecto empresarial vigente y en la alineación de su cultura corporativa con ese proyecto” (2004, pp. 21-29).

Muchos autores siguen esta línea de pensamiento y, como O'Connor, aseguran que la comunicación juega un rol sustancial en la gestión de la reputación. Y esto es así porque la reputación corporativa posee una innegable dimensión comunicativa, por lo que el papel del Dircom en su gestión cobra gran relevancia ya que “se necesita que haya una sincronía entre la comunicación de los valores corporativos y la experiencia que tienen los *stakeholders* del comportamiento organizativo” (2005, pp. 745-746).

Para Costa, la comunicación es acción y la acción es comunicación. Los hechos no solo son, dice, sino que significan. En este sentido, Costa se refiere a la comunicación desde el significado derivado de “corpus”, (del latín “cuerpo”) con la connotación de “totalidad, integralidad, holismo, unidad intrínseca, organismo, sistema” (2006 p. 51). En esta línea de opinión, la comunicación corporativa es un “proceso sistemático” a partir del cual se “integran y complementan” personas, procesos y estructura organizacional, con el fin de desarrollar una “impronta organizacional” a partir de los componentes de “identidad conceptual, visual y comportamental” (Rincón, 2014, p. 49).

A partir de esta línea de pensamiento se realiza una división de la comunicación corporativa en “comunicación interna y comunicación externa”. La primera trabaja en la concepción y el desarrollo de la cultura corporativa, es decir las “ideas y conceptos cualitativos que definen a la organización” y la segunda se encarga de gestionar la imagen que la empresa quiere ofrecer al mercado o a la sociedad. En ambos casos se hace necesario “colaborar en alcanzar los objetivos previstos de rentabilidad” (Castro, 2007, p. 17).

A pesar de esta división táctica, la mayoría de los autores, como Argenti (2014), subrayan que la comunicación corporativa solo será realmente efectiva si está totalmente ligada a la estrategia y visión global de la organización. Es decir, la comunicación corporativa es estratégica cuando está alineada con la estrategia global de la compañía y solo así puede impulsar y mejorar el posicionamiento estratégico de la organización. Siguiendo esta opinión, la comunicación integra a todas las áreas de actividad, a todos los canales y todos los grupos de interés. Con esta visión, la comunicación se entiende como el área corporativa más transversal de las organizaciones y con mayor implicación en las demás disciplinas.

En las últimas décadas, la gran mayoría de las empresas españolas se ha dotado de “una estructura permanente de comunicación, cada vez más profesionalizada y rigurosa” (Benavides, 2001, p. 13) y ya alcanza el 90% la cifra de las grandes compañías que cuentan con un departamento de comunicación, según desvelan los estudios más recientes de DIRCOM. “Dado que toda organización implica un gobierno tampoco se puede separar la acción de gobernar de la de comunicar, siendo así posible una visión integradora que une el ser, el hacer y el comunicar. Ambas realidades van profundamente unidas” (Gutiérrez García, 2010, p. 153).

La gran mayoría de académicos coincide en la necesidad de considerar la comunicación como una dimensión de la estrategia empresarial, por lo que la estrategia de comunicación precisa ir en paralelo a la estrategia de gestión, “debe ser un traje a medida de las necesidades de cada empresa o de las particularidades de cada organización” (Bell Mallén, 2004, p. 18). Por lo tanto, la comunicación corporativa no puede comprenderse al margen de la organización, ya que su objetivo es generar, mantener e incrementar, entre los públicos de interés, los niveles de conocimiento, entendimiento, notoriedad e imagen, desde los diferentes ámbitos de la comunicación en una organización: el interno, el externo, el institucional y el de marketing o comercial (Aljure Saab, 2015). Esta separación de la comunicación corporativa en diferentes ámbitos o niveles es lo que se ha mantenido hasta la irrupción de las redes sociales que han venido a revolucionar todos los sistemas comunicacionales de las organizaciones.

4.2. Nuevo modelo de comunicación

Hasta hace unos años la comunicación corporativa se ha realizado en el interior de las organizaciones y en su proyección exterior de forma unidireccional, piramidal y sin apenas tener en cuenta aspectos intangibles. En la actualidad, ha irrumpido una nueva forma de comunicar basada en la escucha activa, en el diálogo con los grupos de interés y en la transparencia, ética y honestidad. Se trata de “comunicar con conciencia”, lema en torno al cual giraron todos los contenidos del Foro Mundial de la Comunicación celebrado en Madrid en 2014 organizado por la *Global Alliance* y DIRCOM. Según se puso de manifiesto en este Foro, las organizaciones deben, no sólo comunicar lo que hacen, sino hacerlo de una forma transparente, veraz y responsable tras haber escuchado las necesidades e inquietudes de los diferentes grupos de interés. Solo así conseguirán una comunicación excelente, lo que redundará en la consecución de una buena reputación.

La comunicación trata de organizar la distribución de la información desde su origen hasta que llega a los destinatarios (públicos de interés) a través de unos canales determinados, seleccionando las herramientas de comunicación más adecuadas en función de ciertas variables como los contenidos, los públicos o la actualidad, entre otras. Para conseguir la excelencia en las organizaciones, la comunicación tiene que ser clara, comprensible, auténtica, verdadera, alineada con la identidad, el propósito y los valores corporativos y con capacidad para llegar de forma coherente y consistente a todos los grupos de interés. Para ello, debe sostenerse en los siguientes pilares:

1. Claridad en los puntos de partida básicos. Es decir, una definición clara de su visión, misión, valores y propósito corporativo.
2. Efectividad y eficiencia del área de comunicación.
3. Fortalecer las relaciones y alinear a los distintos grupos de interés en torno a un mismo sistema de creencias y valores.
4. Proteger y fortalecer la reputación
5. Construir una marca corporativa
6. Implantar procesos y sistemas eficaces y eficientes de comunicación para obtener el reconocimiento y la confianza de los grupos de interés clave. (Van Riel y Fombrun, 2007)

En un nuevo entorno, caracterizado por las herramientas digitales, la democratización de la creación, distribución y consumo de la información, la aparición de los medios sociales y la profesionalización de la comunicación en las organizaciones, esta definición ha cambiado. Este nuevo ecosistema ha modificado radicalmente las reglas tradicionales sobre las que se asentaba la comunicación corporativa:

“Las nuevas tecnologías han revolucionado drásticamente la forma en la que nos comunicamos; que ha cambiado especialmente con la llegada de las redes sociales, donde prima la inmediatez, la interacción en tiempo real, y los puntos de encuentro para compartir opiniones, transmitir ideas, ser escuchados y pedir respuestas” (Alloza, 2015, p. 185).

En este nuevo escenario se ha generalizado una nueva definición de comunicación corporativa, defendida por *Corporate Excellence* y DIRCOM, entre otras organizaciones, que establece que la comunicación corporativa es una función directiva moderadora de los procesos de diálogo con los grupos de interés. Es decir, ahora, las organizaciones no solo transmiten (y distribuyen) la información sino que, a través de una estrategia premeditada (en intención y decisión y prolongada en el tiempo), consiguen iniciar el diálogo (lo que implica escuchar y tener en cuenta las expectativas de los receptores) y dirigirlo para lograr la adhesión de los públicos, según la tesis asumida de que se puede influir y cambiar las percepciones y evaluaciones de los grupos de interés a través de la comunicación (Carreras *et al*, 2013).

Un buen gestor del diálogo (comunicador) logra que los interlocutores se consideren protagonistas al ser escuchados, se identifiquen con su objetivo y se conviertan en embajadores y defensores de su marca (objetivo final de la estrategia). La comunicación corporativa es una función directiva cuyo objetivo es la coordinación efectiva y eficaz de las comunicaciones tanto internas como externas con el fin de crear una base favorable para las relaciones con sus públicos. El objetivo es crear una comunicación relevante, estratégica, fácil, emocionante, más cercana y participativa, interpersonal, global (sin barreras), operativa (dirigida a la acción), en tiempo real y para todos los públicos de interés.

Los grupos de interés exigen transparencia y autenticidad por parte de las organizaciones (Arthur W. Page Society, 2020) y la sociedad actual quieren saber quién está detrás de los productos y servicios que las marcas les ofrecen. El nuevo paradigma de la comunicación corporativa se diferencia de los modelos de comunicación tradicionales en que considera la reputación como parte integrante de cualquier modelo de negocio viable. En éste ámbito, la gestión empresarial basada en la creación de valor para los grupos de interés y la idea de reputación se enfrentan a cinco desafíos fundamentales:

1. El primer reto está en replantearse la cuestión de cuál es el rendimiento total de una empresa. Durante demasiado tiempo se ha dado por hecho que las cuentas agregadas de una empresa o indicadores financieros y contables sirven para medir correctamente el rendimiento total. Pero esto responde a una visión empresarial antigua o convencional elaborada desde el punto de vista del inversor, no del de los grupos de interés. Se necesitan nuevos indicadores que sean válidos para medir todos los efectos

- que produce una empresa en sus stakeholders, al menos sobre los más destacados, como los clientes, proveedores, empleados, inversores y su entorno social más próximo.
2. El segundo desafío consiste en alinear los intereses de la empresa con los intereses de los *stakeholders*.
 3. El tercer reto está en gestionar el diálogo con las instituciones públicas, Gobiernos y Organizaciones No Gubernamentales, en su relación con las organizaciones y su reputación.
 4. El cuarto desafío plantea una revolución en la gestión empresarial que debe comprender que la ética y la responsabilidad son tan importantes como los beneficios y que deben impregnar el ADN de la organización.
 5. “El último reto, y quizás el más complicado de todos, está en cambiar la narrativa empresarial en toda la sociedad. ¿Cómo podremos conseguir que las empresas se integren por completo en un contexto social?” (Freeman, 2012)

La clave es, tal y como se pone de manifiesto en el Foro Mundial de la Comunicación de 2014, tener en cuenta en la hoja de ruta organizacional que la comunicación solo sirve si desencadena actitudes y comportamientos favorables por parte de los grupos de interés. El reto para conseguirlo es generar contenido con valor añadido y ser capaces de mantener en equilibrio los tres niveles que establece la *Teoría del círculo de oro* para que lo que dicen y hacen sea coherente y refuerce lo que creen.

En los últimos años las organizaciones se han dado cuenta de que para generar una reputación sólida que desencadene comportamientos favorables por parte de los grupos de interés, la clave está en hacer y comunicar lo relevante, aquello que realmente impacta en las actitudes (Carreras *et al*, 2013). Esta nueva situación ha provocado el nacimiento de un nuevo modelo de comunicación, que ha sido calificado como *compartir creencias* o *construir creencias compartidas*. Este nuevo modelo propone la definición de una identidad única y diferenciadora que describe la razón de ser y el sentido de la organización, de forma que permite impulsar un sistema de creencias compartidas que engloba a los distintos grupos de interés. Estos públicos, al sentirse identificados con esa identidad, deciden de forma libre y voluntaria hablar bien y recomendar la organización, los productos y los servicios a todas las personas con las que tienen relación (EACD, 2012).

Este modelo parte de una investigación cualitativa realizada a partir de las mejores prácticas en comunicación por parte de las empresas miembro de *Arthur W. Page Society* y fue compartido por primera vez a la comunidad internacional en 2012 en la *European Communication Summit*, que la EACD (*European Association of Communication Directors*)

organiza anualmente. Durante su presentación se analizaron las fases y elementos que lo conforman:

1. Identidad única y diferenciadora. El primer paso del modelo es la definición de la identidad y razón de ser de la organización, aquello que la hace única, sus propósitos, sus creencias y valores. Tal y como afirma Argenti “la identidad de una compañía es aquello que la hace única y está estrechamente vinculada con su razón de ser, su propósito y su visión y valores y al mismo tiempo es su reputación” (2014, p. 187).
2. Sistema de creencias compartidas. Construir creencias compartidas es la base para alinear a los distintos grupos de interés en torno a un proyecto común. Según esta teoría, la herramienta para construir estas creencias compartidas es la confianza. En este punto cobran especial relevancia las capacidades y habilidades de los líderes corporativos y la puesta en práctica de un liderazgo auténtico capaz de generar adhesiones y sentido de pertenencia en torno a un mismo proyecto
3. Impulsar la acción. Esta fase trata de mover a la acción a aquellos grupos de interés esenciales en la cadena de valor de la organización y que tienen una gran capacidad de influencia en el resto de grupos.
4. Generar confianza. Para que el modelo funcione es esencial fortalecer la confianza de los grupos de interés principales alineando lo que se dice con lo que se hace.
5. Influencia a gran escala. Esta fase trata de impulsar comportamientos de recomendación para alcanzar así a audiencias más amplias, a través de las redes de los grupos de interés clave y poniendo a su disposición todas las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías para multiplicar la propagación de sus mensajes.

4.3. El director de comunicación (Dircom)

La aparición de los primeros especialistas formales en relaciones públicas o también llamados “agentes de prensa” se produce a principios del S. XIX (Grunig y Hunt, 2000, pp. 81-82). Pero no es hasta los años ochenta, cuando empieza a surgir la figura del director de comunicación, en un contexto jerárquico dentro de la estructura de gestión empresarial, ligado, como se ha dicho con anterioridad, al reconocimiento del derecho a la información, la democratización de las sociedades y la mayor participación social de los ciudadanos, la generalización de la economía de mercado, el auge de la comunicación comercial y la aceptación general de la responsabilidad pública de las organizaciones (Sotelo, 2004).

La profesionalización de la comunicación se ha producido de forma escalonada en el tiempo, enmarcada en tres paradigmas. El primero de ellos es el relacional, que surgió con fuerza durante los años 90 y se centra en el análisis de las relaciones entre las organizaciones y sus

públicos de interés. El segundo es el reputacional, con el que se busca aportar fórmulas para valorar y medir la reputación de una organización ante sus públicos. Y el tercero es el cambio tecnológico que han generado una revolución sin precedentes en el fondo y en la forma de comunicarnos. Desde los años 80 hasta ahora, “La comunicación, entendida en sentido amplio, se ha convertido en una dimensión de la vida” (Rodrich, 2012, p. 220).

Las organizaciones necesitan interrelacionarse con sus públicos de interés y con el entorno que las rodea y “crear un clima de implicación y motivación entre las personas que la integran” (Morales y Enrique, 2007, p. 84). Para estas autoras, el profesional mejor preparado para desempeñar esta función se denomina director de comunicación o Dircom, “entendiendo a esta persona como la responsable de planificar, dirigir, diseñar y coordinar todas las actividades de comunicación que se implementan en una organización con el objetivo de alcanzar y consolidar una imagen positiva. Desde los años 80 hasta ahora, el Dircom se ha convertido “progresivamente en una pieza clave para el buen desempeño” organizacional (Gutierrez García, 2010, p. 148)

Esta transformación se explica en “*El manual de comunicación*” publicado por DIRCOM en septiembre de 2013, al que ya se ha hecho referencia con anterioridad. Así, el primer director de comunicación en la empresa de mediados del siglo XX se encargaba de gestionar la relación con los medios de comunicación. Sus tareas se planificaban y se realizaban a muy corto plazo y no existía una estrategia unificada si no un conjunto de acciones a penas relacionadas entre sí. De esta manera, la función del profesional de comunicación era comprendida como un método más de la gestión empresarial, como puede ser la contabilidad, el servicio jurídico, la logística o la informática, por ejemplo. Por lo tanto, se consideraba una función prescindible, subordinada e instrumental. Más tarde, las organizaciones se dieron cuenta de la necesidad de integrar todas las comunicaciones que la empresa generaba y el nuevo papel del responsable de comunicación fue la de comunicar la empresa con criterios unitarios. De esta manera, se ofrecía una imagen más fuerte, coherente y competitiva.

El avance de las nuevas tecnologías, a finales del siglo pasado y principios de este, y el nuevo paradigma social en el que las organizaciones se desarrollan ha provocado que el Dircom asuma un nuevo papel que es la construcción y mantenimiento de la reputación de las organizaciones, gestionando intangibles como la confianza, la ética, las relaciones con el entorno, la sostenibilidad, la implicación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la Responsabilidad Social Corporativa, el atractivo de la marca y las expectativas de los públicos de interés en relación a lo que la organización es, hace y dice.

Para la Asociación de Directivos de Comunicación, el Dircom de hoy es un estratega de la comunicación y de la conducta, un estratega de la reputación, que busca conseguir la confianza

de todos los públicos de interés. Según DIRCOM (2020) una estrategia de comunicación consiste en transmitir al público los valores y las perspectivas que animan o impulsan una organización, de forma consecuente con su identidad corporativa. Siguiendo esta visión, la comunicación empresarial ya no es solo un conjunto de técnicas, medios y mensajes que, más o menos, se trabajan de forma coordinada, sino que es una perspectiva estratégica, incorporada a la gestión empresarial de forma transversal e inclusiva, con el objetivo de construir y mantener una adecuada reputación de la organización y establecer relaciones de calidad continuas entre ella y sus públicos. En definitiva, conseguir la confianza de todos. Bajo esta visión, el Dircom debe ocuparse de todo lo que transmite la organización (información, actitudes, sensaciones, conductas, promesas...).

La conducta ética del director de comunicación es el factor determinante de la relevancia estratégica de su función, ya que consiste en preparar a la empresa para ejercer un liderazgo transformador que promueva la legitimidad de la empresa y la sostenibilidad del sistema económico. (López, 2019). En esta línea, los estudios e investigaciones de instituciones de referencia, como *Arthur W. Page Society*, *European Association of Communications Directors*, *Global Alliance for Public Relations and Communication Management*, DIRCOM o *Corporate Excellence* entre otros, apuntan a que es el director de comunicación, el Dircom, la figura que debe liderar el proceso de cambio transformacional que necesitan las organizaciones para legitimar su existir y la sostenibilidad de la organización en un nuevo ecosistema. Siguiendo esta opinión, los responsables y gestores de intangibles tienen la oportunidad y el deber de alinear lo que se dice con lo que se hace y conseguir que las organizaciones sean consecuentes con las acciones emprendidas.

Arthur W. Page Society (2020) establece tres funciones clave de un director de comunicación para la gestión adecuada en su organización:

1. El Dircom es una figura fundamental a la hora de liderar los esfuerzos para conseguir el compromiso de los grupos de interés y para gestionar la reputación, así como para liderar la construcción de la identidad corporativa y asesorar a la organización sobre estrategias empresariales clave.
2. Es necesario que el Dircom refuerce su posición integradora en la organización y que sea capaz de impulsar la colaboración entre departamentos y ayudar a que se integren prioridades estratégicas.
3. El Dircom como constructor de sistemas digitales de diálogo con sus grupos de interés, tanto internos como externos.

La Asociación de Directivos de Comunicación publica cada año un informe sobre el *Estado de la comunicación en España*, que ya hemos mencionado con anterioridad, en el que realiza

un profundo análisis de la situación de la comunicación corporativa en nuestro país, incidiendo en la figura del Dircom. El informe se presenta en el marco de su Anuario de la Comunicación. Esta publicación analiza las áreas de actividad que los directivos de comunicación consideran más relevantes de cara al futuro (DIRCOM, 2019). Las áreas de mayor interés para la dirección de comunicación en la actualidad son las siguientes:

1. Ética y verdad. La demanda de hipertransparencia a las organizaciones, la búsqueda de la autenticidad y los mensajes basados en los valores inspiran en buena parte las tendencias en comunicación para este 2019. Así, la tendencia marca a las empresas que se preocupen cada vez más por “hacer que las cosas pasen” para luego contarlas. Según pone de manifiesto este Anuario, a la hora de buscar y generar recomendaciones, las personas son más proclives a defender mensajes basados en valores que comunicaciones enfocadas a producto. En cifras: el 64 % de los consumidores escogerán, cambiarán, evitarán o boicotarán una marca en función de asuntos políticos o sociales.
2. Blockchain y comunicación. La tecnología *blockchain* (o cadena de bloques) emerge como una gran revolución en diversos campos y que su capacidad de verificación y trazabilidad sobre la fuente original es uno de sus puntos fuertes en un contexto creciente de desinformación y *fake news*. En este sentido, el 25 % de las organizaciones se han visto afectadas por las informaciones falsas una vez como mínimo (ECM 2018), por lo que la tecnología *blockchain* va a estar cada vez más presente en el sector de la comunicación. En definitiva, en la medida en que se pueda asegurar la autoría y veracidad de una información de forma inalterable la calidad de la comunicación mejorará.
3. Comunicación y personas. La tercera área de interés para los Dircom que se resalta en el Anuario Dircom 2019 se refiere a las personas. Los Dircom son conscientes de que captar y retener talento es cada día más importante en las organizaciones. El trabajo de un dircom es fundamental a la hora de generar buen ambiente de trabajo unido a la conciliación laboral y personal son dos de los criterios más importantes para los españoles cuando eligen una empresa (Randstad, 2018). Además, los empleados vinculados y comprometidos con sus empresas las recomiendan activamente un 350% más.
4. Marcas con propósito. Cada vez son más las marcas que se suman a la llamada *economía del propósito*, una nueva forma de relación con los consumidores que consiste en compartir algo más que una transacción económica. Según un informe de Corporate Excellence (2019), el 56% de los directivos afirma estar trabajando en cuestiones

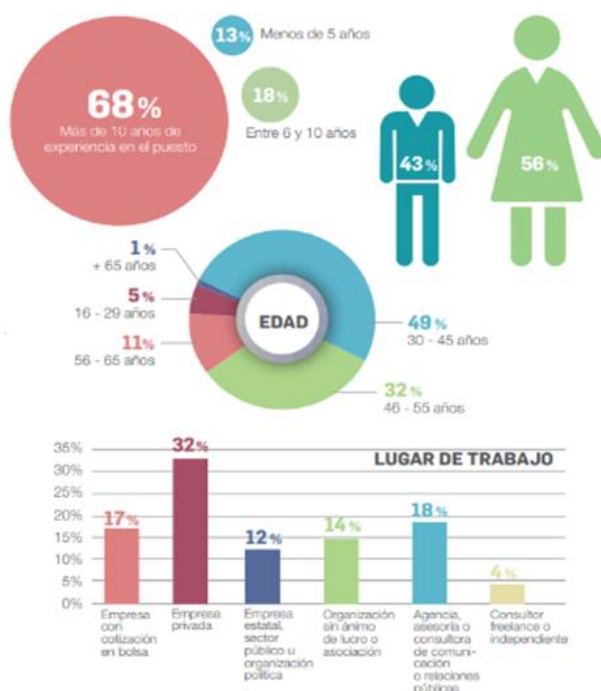
relacionadas con el propósito corporativo. Asimismo, un 34% de los directivos también asegura que la contribución social de sus organizaciones en cuestiones como la diversidad y el medio ambiente era el principal indicador para evaluar su rendimiento anual.

5. Medición. En torno al 50% del valor empresarial de las organizaciones recae en los activos intangibles, alcanzando el 80-85% en algunos sectores concretos. De ahí la importancia de hacer “tangible” lo “intangible” (Brandirectory, 2019). Los directivos de comunicación tienen que demostrar con datos objetivos de qué manera contribuye su actividad a la consecución de los objetivos de negocio de la compañía para la que trabajan. Por eso la medición es clave. Las empresas deben apostar por una medición completa: es fundamental, medir el impacto en medios y en redes sociales, sin olvidar la medición de la reputación de la compañía.

A esto se añade una tendencia final que engloba todas las anteriores. Se trata de las *global capabilities*, que son las once habilidades, recogidas en el *Global Capability Framework* impulsado por la *Universidad de Huddersfield* y la *Global Alliance* junto a otras 8 universidades de diferentes países, que deben tener los directivos de comunicación para desarrollar correctamente su labor. Se dividen en capacidades de comunicación, capacidades organizativas y capacidades profesionales, y las recoge DIRCOM en su Anuario de la Comunicación 2019.

En relación al perfil del profesional en la empresa, el grueso de los Dircom tiene entre 30-45 años (49%). El 68% cuenta con más de 10 años en un puesto similar, un 18% ha desempeñado un cargo de las mismas características entre 6 y 10 años, y un 13% menos de 5 años. Por categoría profesional, 3 de cada 10 ocupa puestos directivos, un 50% es Dircom con departamento propio y en términos generales, en la actualidad, tienen más presencia en el Comité Ejecutivo. En cuestión de sexo, los porcentajes son los siguientes: el 56% de mujeres ejerce como Dircom frente al 48% de los hombres. Un 55,8% ha cursado un máster o posgrado, y en concreto, un 47,5% con especialidad en comunicación, siendo un 33,9% graduado o licenciado en periodismo. Así, el 55,6% ha estudiado ciencias de la Información y el 17.6% publicidad y relaciones públicas.

Figura 11. Radiografía del Dircom en España



Fuente: Anuario de la Comunicación DIRCOM, 2019

En los últimos años, la función del responsable de comunicación se ha ido profesionalizando, ganando en responsabilidad y alcance, a la par que sus funciones se han hecho más complejas, más técnicas y, por tanto, más y mejor fundamentadas. La figura del Dircom, al servicio de la nueva comunicación integral, se presenta como “capaz de manejar la totalidad de los recursos de los que dispone la organización para su gestión comunicativa, incluyendo la comunicación corporativa, las relaciones con los medios, la imagen y las relaciones externas” (Matilla, 2010, p. 21).

Como gestor integral de la comunicación, la misión del Dircom ya no es únicamente contar fuera lo que pasa dentro, sino que, su función es “servir como traductor de los planteamientos de la firma hacia el exterior e interpretar las inquietudes de los grupos de interés hacia el interior de la misma”.

4.4. Plan estratégico de comunicación

La comunicación estratégica se hace realidad mediante procedimientos planificados como el plan de comunicación. Se trata de la hoja de ruta, la carta de navegación, de cualquiera organización para dar respuesta a sus necesidades y cumplir sus objetivos. Es un documento

escrito a través del cual se formulan las directrices, las estrategias y las acciones operativas que permitirán conseguir los objetivos globales, estratégicos y tácticos deseados y alineados con el plan estratégico y el propósito de la organización.

“Es necesario este plan estratégico de comunicación para introducirse plenamente en la organización, ya que es el patrón de decisiones que determina sus objetivos, fines o metas, proporcionando los planes y políticas principales para alcanzarlos, definiendo el campo de negocios que esta persigue; la clase de organización humana y económica que es o pretende ser; y la naturaleza de las contribuciones económicas y sociales que pretende ofrecer a sus empleados, accionistas, clientes, comunidades, asociaciones” (García Falcón, 1987, p. 4).

El diseño estratégico de la comunicación en las organizaciones suele plasmarse en la práctica en el plan de comunicación como herramienta utilizada para la planificación, desarrollo y ejecución de cualquier estrategia comunicativa (Wilcox *et al*, 2012). Su configuración ha sido delimitada por diversos autores, dando lugar a múltiples modelos de planificación.

Uno de los más utilizados en los primeros años 80 y 90, y más citados en el ámbito científico, es el modelo RACE, también conocido como el *método de la espiral*, que fue propuesto en 1963 por John Marston en su libro *The Nature of Public Relations*. Se trata de un proceso de ayuda en la toma de decisiones que se basa en la gestión por objetivos, como recopilación de información para ser analizada, aplicando un plan de acción vinculado al mismo. Marston definió cuatro etapas necesarias para tomar decisiones estratégicas: (1) *Research*, donde se especifican los procedimientos adoptados, (2) *Action*, (3) *Communication* y (4) *valuation* (Matilla, 2011). Según la *Escuela Teórica de las Relaciones Públicas* (Xifra, 2005) el método de la espiral está fuertemente condicionado, en la práctica, por la valoración y el apoyo de la alta dirección a la comunicación corporativa.

Un plan de comunicación debe ser como un “traje a medida” para responder a los públicos y grupos interesados, actuales o potenciales, de la organización. Es decir, debe comprender “la radiografía, el diagnóstico, las recetas, los medicamentos y, en su caso, las operaciones quirúrgicas necesarias para hacer frente a los problemas de comunicación integral de la organización” (Jáuregui, 1990, p. 18). Otras definiciones plantean que el plan de comunicación es un instrumento de previsión de actuaciones para un tiempo determinado, que recoge las acciones de comunicación que debe desarrollar la empresa para conseguir unos objetivos previamente fijados. (Monserrat-Gauchi, 2014).

La existencia de un buen plan de comunicación marca la diferencia entre la tradicional función del gabinete de prensa en las organizaciones y la comunicación estratégica (Potter, 2012). Este documento debe manifestar de forma sintetizada toda la experiencia y el

conocimiento comunicativo que existe en la organización para alcanzar sus objetivos como compañía y su propósito como organización. Para este autor, un plan estratégico de comunicación debe dejar claros y por escrito los siguientes puntos:

1. los objetivos prioritarios que la empresa desea lograr con su comunicación
2. los métodos de trabajo que permitirán alcanzar los objetivos corporativos
3. el segmento de público a quien se dirigirán las comunicaciones
4. el calendario
5. los instrumentos
6. el presupuesto necesario para lograr los objetivos
7. la medición y evaluación de los resultados.

Villafañe profundiza en la comunicación de la reputación, poniendo de manifiesto que el plan de comunicación de la reputación debe ser diseñado de acuerdo a una triple dimensión: estratégica, instrumental y operativa (2004, p. 152). La comunicación es, para este autor, la que pone en valor el capital reputacional. “La reputación que no se comunica no genera valor, aunque exista” (2004, p. 155).

Para DIRCOM, el plan de comunicación es el documento en el que se refleja la estrategia de comunicación de la organización para que sea eficaz. Y es eficaz, según esta organización, cuando se enfoca a la escucha social y analítica de big data, al desarrollo de la comunicación interna, a la definición y construcción de la identidad corporativa, para mantener el carácter de la empresa como referente en su sector y a la creación de contenidos propios para, de forma creativa, explicar qué es la organización, qué hace, para qué sirve y por qué es interesante. El plan de comunicación debe servir, también, para canalizar el diálogo y la relación con los públicos de interés y para gestionar la estrategia de reputación.

Un plan de comunicación es un documento marcado por el entorno, la filosofía de la organización y los objetivos en materia de comunicación. Su desarrollo está basado y debe estar alineado con el plan estratégico y el programa de actuaciones de la organización que ha sido definido con anterioridad por la dirección. Un plan de comunicación para que sea estratégico y a largo plazo debe ser flexible e integral, teniendo en cuenta la dimensión global de la institución y los públicos a los que va dirigido.

Según establece DIRCOM, en su manual *Cómo elaborar un plan de Comunicación* este documento es importante porque la planificación confiere poder para transformar una institución en términos de transparencia y credibilidad (reputación). Además, en la práctica, conlleva otras ventajas, como ayudar a conseguir las metas y objetivos establecidos y a marcar prioridades, enfocar el trabajo diario, proveer de un sentido de orden y control y evitar visiones reactivas. Además, protege de la última hora o de las crisis, entre otras cuestiones.

Siguiendo este mismo manual, poner en marcha un plan de comunicación conlleva también dificultades. Algunas de ellas están motivadas por diferentes aspectos: la falta de creencia en la necesidad de planificación, la obsesión y dominio de la agenda por los medios, un día a día que impide la planificación y otros obstáculos para establecer un plan formal debido a la complejidad de su cumplimiento.

Por regla general, según señala Scott (2011) un plan de comunicación incluye diez fases: Estudio del entorno, objetivos, mapa de públicos de interés, mensajes, estrategias, acciones de comunicación, cronograma, presupuesto, control y seguimiento y retorno sobre la inversión. Para este autor, el análisis del entorno que rodea a la institución es clave para definir una estrategia de comunicación eficaz y rentable. La finalidad es la recopilación exhaustiva de información, ya que no puede existir una estrategia sin unos objetivos previamente trazados y estos no pueden ser establecidos sin haber realizado de antemano un estudio riguroso y analítico de las circunstancias internas y externas y el entorno en el que la organización desarrolla su labor.

Una vez analizada la situación de forma objetiva y exhaustiva, Scott propone la definición de los objetivos de comunicación, que se dividen en estratégicos (a largo plazo) y tácticos (a corto plazo). Todos ellos variarán en función de los objetivos y de las prioridades marcadas desde la organización en su plan estratégico y estarán definidos por los problemas y oportunidades identificados en la situación previa de análisis.

La capacidad de entendimiento entre una organización y sus públicos es la base del éxito del plan de comunicación. Para ello es imprescindible realizar un análisis en profundidad y conocer cuáles son las principales audiencias, internas y externas, principales y secundarias, a las que se quiere llegar y saber sus necesidades. En 1952 se publicó el *manual de relaciones públicas eficaces* donde establecen siete puntos claves para lograr persuadir a los públicos interesados a través de técnicas de relaciones públicas. Estos siete factores, que se conocen como las siete "C", son necesarios para influir en la reputación en positivo de las organizaciones: (1) credibilidad, (2) contexto, (3) contenido, (4) claridad, (5) continuidad, (6) canales de comunicación y (7) capacidad del auditorio (Cutlip *et al*, 2007).

Uno de los principales retos a los que se enfrentan las organizaciones, y que ocupa un lugar destacado en los planes de comunicación, es convertirse en generadoras de contenido relevante para los grupos de interés con los que se relacionan y que este contenido pueda ser trasladado a través de herramientas tradicionales y nuevos soportes donde se consume la información. Sin embargo, según el Barómetro de Confianza de Edelman, publicado en 2019, las organizaciones no están hablando de lo verdaderamente relevante para sus públicos de interés.

El objetivo es dejar de hablar de lo que no interesa para comenzar a ser interesantes y conseguir implicar a los *stakeholders*. Toda comunicación persuasiva para que sea eficaz implica identificar los temas que le interesan a las audiencias, establecer el territorio de intereses comunes de las partes implicadas, construir argumentos sólidos y emitir los mensajes en el entorno emocional adecuado.

Además de un contenido atractivo e interesante es necesario transmitir credibilidad. Para ello la organización debe tener claro el mensaje principal que se va a comunicar, procurando la exactitud en su concreción, concentrando las ideas para evitar la dispersión comunicativa y tener siempre como perspectiva que el mensaje más eficaz es el más cercano a la ciudadanía. Se trata de crear mensajes fuertes y claros. Autores como Rubio establecen que para construir un sistema discursivo corporativo es esencial pasar de la exhaustividad a la relevancia y este ejercicio requiere escuchar y conocer qué es relevante para la organización y qué es relevante para los distintos grupos de interés.

En esta búsqueda, la enumeración de datos exhaustivos no son información relevante que “ayude a sumar, a alinear voluntades e intereses y levantar ilusiones”, sino que lo verdaderamente relevante para los *stakeholders* pasa por responder a las siguientes cuestiones: “¿De qué nos sentimos orgullosos?, ¿De qué estamos convencidos?, ¿Qué impacto relevante supone para los agentes nuestro proyecto?” (2015, pp. 63-66). La relevancia es, por tanto, aquello que genera valor y de lo que se sienten orgullosos tanto la organización como los grupos de interés. Rubio plantea un *triángulo de las utilidades* con el que analiza la relevancia de las temáticas desde una triple perspectiva: funcional, vivencial y simbólica. Con esta perspectiva, identifica aquellas palancas que favorecen la suma de adhesiones por parte de los distintos grupos de interés.

Figura 12 Perspectiva de las utilidades para los grupos de interés



Fuente: Rubio, 2015

Para Luntz, sin embargo, lo que es importante no es lo que la organización dice sino lo que sus públicos de interés perciben, entienden e interiorizan. Por lo tanto, en opinión de este autor, lo que la organización dice no es relevante en sí mismo, lo verdaderamente importante es lo que la audiencia comprende y con el fin de mejorar esta comprensión, establece un decálogo encaminado a conseguir el impacto deseado.

1. Simplicidad. El lenguaje más efectivo es aquél que presenta las ideas claramente y que permite, por tanto, su entendimiento, lo que generará credibilidad.
2. Brevedad. Cuando se trata de conseguir una comunicación efectiva, “lo pequeño gana a lo grande, lo corto a lo largo y lo sencillo a lo complejo”.
3. Credibilidad. La integridad de la organización aporta la legitimidad para que la audiencia confíe en los mensajes que esta emite.
4. Coherencia.
5. Novedad.
6. Sonido. “Los mensajes serán más notorios en función del sonido y la textura del lenguaje”.
7. Ambición. Es importante personalizar y humanizar el lenguaje para activar recuerdos emotivos que permitan a la audiencia relacionar el mensaje con sus propias experiencias.
8. Visualización. Los mensajes han de tener un componente visual fuerte para captar la atención del público. Han de crear una “imagen de vida”.
9. Interrogación. Los mensajes con mayor impacto son aquellos que utilizan la pregunta en lugar de la afirmación.
10. Contexto. Explicar el porqué de un mensaje es una de las reglas primordiales para que la comunicación sea efectiva.
11. Relevancia. Para que funcione realmente el mensaje ha de ser relevante para la audiencia. (2011, pp. 98-99).

El plan de comunicación debe recoger también una estrategia que habrá de responder a las siguientes preguntas: Cómo se desarrollará la estrategia de comunicación, con qué lenguaje y con qué tono se comunicará y a través de qué canales. En la estrategia es preciso definir los mecanismos y las herramientas que se deben desarrollar para conseguir los objetivos marcados en función de los públicos seleccionados y los mensajes definidos. En esta estrategia se establecerán las acciones de comunicación que sirven para divulgar el plan de comunicación y, por tanto, el mensaje concreto que se quiere comunicar. Se trata de una fase de concreción donde se establecerá cuál será el programa de trabajo que se va a desarrollar. Para diseñar las

acciones de comunicación hay que dar respuesta a preguntas tipo: Cómo alcanzar a la audiencia, cuáles son los canales y medios que se van a emplear, qué herramientas se utilizarán para conseguir las metas, dónde está la influencia, con qué medios más específicos llegamos a quién nos interesa, etc.

Después de identificar qué canales se van a utilizar, es necesario concretar las acciones que hay que desarrollar para cada uno de los medios identificados. Conviene diferenciar entre producción, creatividad y plan de medios. Así, la producción, materializa los mensajes, la creatividad, es el rostro de la campaña o acción y el plan de medios es la propuesta de selección de canales para difundir el mensaje.

La mayoría de las escuelas de pensamiento y las grandes consultoras de comunicación han clasificado los canales de relación de una organización con sus grupos de interés en tres grandes grupos y la garantía de éxito de una estrategia de posicionamiento y vinculación con los grupos de interés radica en un equilibrio entre ellos:

12. Publicidad. Medios pagados (paid media), que hace referencia a los “espacios que compran las organizaciones para promocionar sus productos y servicios y la propia organización”, es decir los medios más tradicionales como puede ser la publicidad convencional en televisión, radio y prensa o las diversas modalidades de promoción en redes sociales y otros espacios online (Tascón y Pino, 2015, p. 142)
13. Medios ganados o compartidos (shared media o earned media), en relación a los espacios en los que terceros conversan libremente sobre la propia marca y comparten contenidos que les resultan interesantes, como son las redes y los medios sociales
14. Medios propios (owned media, periodismo corporativo), para describir los canales que pertenecen a la propia marca y que ésta gestiona, como la web y los canales en redes y medios sociales corporativos.

Finalmente, el plan de comunicación incluye un cronograma, es decir una programación en el tiempo sobre qué acciones y cuándo serán llevadas a cabo; un presupuesto, donde se asignan los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, jerarquizando la atención y dedicación en función de la urgencia e importancia (Kotler, 1989) y un control y seguimiento que mida el efecto de las actividades de comunicación llevadas a cabo. El objetivo es comprobar si se han conseguido los objetivos propuestos y valorar, en conjunto, los resultados del plan (Scott, 2011).

4.5 Comunicación interna y externa

4.5.1 El público interno. La reputación interna

En el ámbito académico, los estudios sobre la comunicación organizacional a nivel interno, tal y como ya se ha puesto en consideración en esta investigación, tomaron un impulso importante a partir del movimiento de las relaciones humanas en Estados Unidos con Elton Mayo. A principios de los años 30 del siglo pasado, numerosos investigadores centraron sus teorías en demostrar la influencia que la comunicación y la cultura tienen en el ámbito de las organizaciones. La comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella, es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización (Krep, 1995, p. 6).

Fernández habla de comunicación interna desde la perspectiva de la cultura organizacional y establece que es una "actividad social de reglas, jerarquías, poderes e intereses, con sus signos, símbolos, mitos, ritos, valores y representaciones que permiten poner en contacto los sujetos, a través de dispositivos técnicos y juegos de lenguajes" (1999, p. 11).

Los valores internos son un elemento imprescindible para crear y mantener la reputación de una organización. Son, además, un intangible esencial para el buen funcionamiento de las organizaciones, ya que influyen en el sentimiento de pertenencia, en el clima laboral, en el buen funcionamiento interno y, por extensión, en la cuenta de resultados. El objetivo de la comunicación interna es crear un ambiente armonioso y participativo, ofreciendo un buen clima de trabajo, y logrando la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes transmitidos. Pero no solo eso, además, es esencial para la motivación de los empleados, la innovación, la diversidad, la gestión del tiempo, la búsqueda de sinergias entre departamentos y en todos aquellos aspectos necesarios para que una organización pueda cumplir sus objetivos.

Para conseguir este objetivo, en opinión de Capriotti, la comunicación interna debe intensificar el intercambio de información entre todos los niveles de una organización. "La comunicación interna es la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos. Es todo lo que la empresa dice sobre sí misma" (1999, p. 72). Este autor establece un conjunto de objetivos globales:

1. A nivel relacional, se pretende establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía.
2. A nivel operativo, la intención es facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo, así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas.

3. A nivel motivacional, el objetivo es motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad.
4. A nivel actitudinal, se intenta obtener la aceptación e integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización. Y también se busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización.

Capriotti asegura que una buena comunicación interna producirá una mejora de la interactividad entre las personas de la organización ya sea a nivel profesional o personal, lo que favorece la circulación de la información de una forma rápida y fluida y contribuye a la coordinación de las tareas entre las diferentes áreas. Así, adquiere una dinámica y agilidad mayor que le permitirá adaptarse con rapidez a las diferentes situaciones que se le presenten.

Figura 13. Ventajas de la comunicación interna



Fuente: Capriotti, 1999

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la “creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantiene informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”. García Jiménez asegura que se ha convertido en una competencia esencial en la gestión de las empresas (1998, p. 6). Siguiendo esta idea, Almansa introduce una nueva visión cuando asegura que la comunicación interna permite una “información global para todos los públicos internos y una expansión de la cultura corporativa” (2004, p. 62). Por lo tanto, uno de los elementos

esenciales en la comunicación interna es la necesidad de que todos los participantes, independientemente de su posición jerárquica, estén plenamente convencidos de que es necesario establecer canales de comunicación y respetar su uso, ya que de ello se deriva una mejora organizativa.

La comunicación es fundamental para el funcionamiento interno de la empresa porque integra las funciones gerenciales pero, además, los trabajadores son una fuente informativa primordial para la propia empresa y para sus grupos de interés. También constituyen una referencia para la sociedad y un reflejo de su propósito y sus valores corporativos, lo que es imprescindible en la construcción y mantenimiento de su reputación.

Todo el mundo comunica en una organización y todos deben ser conscientes de ello (Bell Mallén, 2004) y para que todos los trabajadores puedan proyectar una identidad coherente es necesario gestionar la comunicación externa y también la comunicación interna, ya que “si el empleado no es partícipe de la estrategia de comunicación general, la empresa corre el riesgo de que difunda una visión contradictoria” (Sotelo, 2004, p. 52). El objetivo es involucrar a los trabajadores y conseguir que sean embajadores de la organización. La comunicación interna en el gobierno corporativo ayuda a dar vida a la identidad y misión empresariales que alimentan la cultura institucional, que es “imprescindible para fortalecer entre los empleados su orgullo de pertenencia y aunar voluntades en torno a los principios que son razón de ser de la institución” (Gutiérrez-García, 2010, p. 168)

La comunicación interna está inmersa en la cultura organizacional, uno de los factores que determina la identidad y la reputación de las organizaciones "es la imagen interna de una empresa y se construye a partir de la percepción que ésta tiene de si misma" y, además, es una “función estratégica” (Villafañe, 1999, p. 56). En la otra cara de la moneda, la incomunicación o la comunicación mal entendida a nivel interno es responsable de la fractura interna de muchas organizaciones y de la existencia de “barreras jerárquicas, funcionales y geográficas” (1999, p. 301).

En opinión de este autor, la reputación interna es el reconocimiento del comportamiento corporativo que los empleados realizan de la organización en la que trabajan, por lo que distingue seis variables o indicadores de reputación interna:

1. Relación con los mandos inmediatos.
2. Calidad laboral y condiciones de trabajo.
3. Reputación de la alta dirección.
4. Valores éticos y profesionales de la empresa.
5. Imagen exterior de la empresa.
6. Identificación con el proyecto empresarial.

Esta misma línea de trabajo que sigue el profesor Villafañe es la que se pone de manifiesto en numerosas publicaciones e investigaciones, como las realizadas por la Asociación de Directivos de Comunicación. Para DIRCOM (2018) la comunicación interna tiene que ser identificada como un área estratégica de la organización, no como una herramienta, y debe depender de la dirección de comunicación, en relación estrecha con el departamento de recursos humanos, con el fin de que esté alineada con los objetivos corporativos, para la consecución del propósito corporativo y la creación y el mantenimiento de la reputación.

Asimismo, señala que la comunicación interna es una de las gestiones más importantes dentro de la dirección de comunicación ya que tiene una doble faceta. Por un lado, la gestión de la identidad corporativa en el interior. Es decir, la implicación e interiorización por parte de los trabajadores del propósito, misión, visión y valores de su organización. Y, por el otro, la gestión de los flujos de información entre las personas que forman parte de la compañía, no solo para informar de las cuestiones esenciales para su buen funcionamiento, sino en otros aspectos de mejora como la búsqueda de sinergias, el cambio cultural, la reorganización del trabajo, la gestión del talento etc. En esta faceta interna, el Dircom busca alinear a las personas con los objetivos y valores de la organización, generando compromiso, participación y colaboración.

4.5.2. Los medios de comunicación como intermediarios. El fin de una época

Hasta ahora las relaciones informativas en las organizaciones venían marcadas a través de formas tradicionales de comunicación como, por ejemplo, el contacto personal, más o menos profesionalizado, más o menos periódico, que se establecían entre periodistas y directores de comunicación, directivos o cualquier otro miembro interno (como intermediario de las organizaciones) y los periodistas que realizaban su labor en prensa, radio, televisión o agencias de noticias con el fin de realizar una transferencia de información susceptible de ser publicada o emitida.

Fishman y Sigal identifican a los procesadores de información, en clara alusión a los medios de comunicación y a los productores de notificaciones, en clara alusión a los directores de comunicación o al portavoz interno de la organización. La entidad noticiosa, apuntan, exige cantidades confiables, predecibles y programables de materia prima a causa de que debe procesar ese material en formas también confiables, predecibles y programables con el objeto de obtener un producto estándar (periódico) todos los días y a la misma hora. Y eso solamente puede proporcionarlo otro sistema burocrático organizado de producción de noticias, lo que podría denominarse el “principio de la afinidad burocrática” (1983, p. 165). Este sistema de relaciones utiliza como herramientas de relación la comunicación interpersonal, en muchas ocasiones confidencial, y otros instrumentos como la nota de prensa y la rueda de prensa.

Durante muchos años, los medios de comunicación han sido los intermediarios comunicacionales fundamentales entre las organizaciones, sus públicos de interés y la sociedad en general. Las relaciones informativas en este sentido han sido, y siguen siendo, de vital importancia para las organizaciones ya que a cambio de los servicios que prestan los productores de notificaciones a los procesadores de información (siguiendo los términos de Fishman), los medios de comunicación social devuelven a las organizaciones un servicio no menos valorado, que es “la publicidad, la legitimación y la credibilidad de cada medio ante su audiencia” (1980, p.175).

A lo largo del tiempo esta relación ha ido evolucionando. Las nuevas tecnologías han creado un nuevo ecosistema de intermediación y comunicación para dar respuesta a la creciente fragmentación de audiencias, de soportes y canales. En este momento, el modelo de comunicación tradicional basado en la emisión masiva de mensajes de forma unidireccional y de los medios de comunicación como los grandes intermediarios entre las organizaciones y la sociedad ha quedado obsoleto. En su lugar, se ha creado un nuevo modelo basado en la conversación multidireccional con los grupos de interés, donde la clave del éxito está en crear una red de creencias compartidas con las que los distintos grupos se identifiquen posibilitando que éstos, de forma voluntaria, decidan compartir las creencias de la organización y pasen a la acción recomendando activamente los productos y servicios de la misma.

El hecho de que los medios de comunicación tradicionales hayan perdido poder de influencia en el nuevo ecosistema informativo, hace que las organizaciones se relacionen de forma directa con sus grupos de interés clave. Se trata de un contexto de máxima transparencia donde grandes cantidades de información se mueven a una velocidad vertiginosa y donde los tiempos de respuesta que se exigen son inmediatos.

El periodismo de marca, o periodismo corporativo, es una herramienta de comunicación de tremenda eficacia frente a la publicidad o el impacto en los medios de comunicación tradicionales. El periodismo de marca es una disciplina basada en la creación de “medios de comunicación”, a partir de la web 2.0 y más herramientas, dentro de una marca o empresa no informativa. La naturaleza del *brand journalism* es la pretensión de las organizaciones de mostrarse como unos contenidos íntegros, creíbles, relevantes y pertinentes, con los que se reforzaría la reputación de la marca. En la actualidad, las marcas se están convirtiendo en medios de comunicación propios con capacidad de producir sus propios contenidos.

4.6. Comunicación on line.

4.6.1. La nueva realidad 2.0

El 13 de marzo de 2019 se celebró el 30 aniversario del nacimiento formal de la web. Este invento nació en el seno de la Organización Europea para la investigación Nuclear (CERN) en Ginebra (Suiza) de la mano de Tim Berners-Lee y aunque Internet comenzó a gestarse en los años sesenta y el primer correo electrónico se envió en 1973, su uso estaba completamente circunscrito al ámbito militar y científico, hasta que a finales de 1990 Berners-Lee junto a su compañero Robert Cailliau publicaron la descripción de un proyecto para construir una telaraña (web) de documentos vinculados con enlaces llamada *World Wide Web* (WWW o W3) que se pudiesen visualizar desde un navegador. En 1989, comenzaron la elaboración del HTML (*Hyper Text Markup Language*) para combinar texto, imágenes y establecer enlaces a otros documentos, así como el protocolo de transmisión *http*. Poco más de medio año después, en el verano de 1991, se publicaba la primera página web, en la dirección "*info.cern.ch*".

Berners-Lee (2000) define la *World Wide Web* como un universo de información accesible desde la red global, un espacio en el cual las personas pueden interactuar donde existen páginas enlazadas con textos, imágenes, animaciones y algunas veces con sonidos y vídeos. Web significa en inglés telaraña y el término pretende representar una enorme malla de enlaces entre páginas de información. La mayoría de edad de este invento revolucionario llegó en 1992 con la creación de la Internet Society y en 1993 con el incremento de los ordenadores personales y el lanzamiento del primer navegador gráfico para Windows de la *World Wide Web*, el *Mosaic*. Un año después, James Clark creó la empresa *Netscape Communications* y lanzó un navegador, con este mismo nombre, basado en *Mosaic* que se distribuyó rápidamente por toda la red.

En paralelo, *Microsoft*, puso en marcha un navegador alternativo, *Explorer*, distribuyéndolo de manera gratuita a través de la compra del sistema operativo *Windows*, con lo cual los usuarios ya tenían un navegador sin necesidad de descargarlo. *Microsoft* ganó el pulso y se impuso a *Netscape* en la preferencia de los consumidores. A partir de ese momento, la red se abre de forma exponencial y democrática a la ciudadanía extendiéndose con rapidez y revolucionando el mundo que se conocía hasta entonces. En 1994, Berners-Lee fundó el Consorcio *World Wide Web*. Ese mismo año, dos estudiantes de la Universidad de Stanford, David Filo y Jerry Yang, crearon *Jerry's Guide to the World Wide Web*, consistente en un repositorio en forma de lista de páginas Web que consideraban interesantes y que querían recopilar. Cuatro años más tarde esta lista se convirtió en *Google*.

“En lugar de leer lo que otras personas piensan que es noticia y creen que bien vale el espacio que ocupa, ser digital cambiará el modelo económico de selección de noticias; hará que nuestros intereses particulares desempeñen un papel más importante e

incluso que podamos tener acceso al tipo de noticias que no se llegan a imprimir porque no se consideran de interés general". (Negroponte, 1995, p. 96).

En esta primera fase 1.0 el cambio en las corporaciones en el ámbito de la comunicación, y de los negocios, fue revolucionaria. Se sustituyó el fax por el correo electrónico, las tarjetas de visita y los folletos corporativos por páginas web, las revistas internas y boletines informativos en papel por newsletters online y los tabloneros de anuncios de comunicación interna por intranets. Empresas y personas comenzaron a comprar masivamente por Internet y muchos servicios que, hasta entonces, eran presenciales comenzaron a realizarse de forma virtual. Sin embargo y a pesar de estos cambios vertiginosos, la verdadera revolución no se produjo hasta que llegó el 2.0. En este momento, no solo cambió la forma de comunicarnos sino también la de relacionarnos.

"El fenómeno de Internet no es más que la punta del iceberg, es el paradigma de la sociedad digital. Internet es un nuevo medio de comunicación. Primero fue la prensa, luego la radio, después la televisión. Ahora asistimos al nacimiento de un nuevo soporte para la información, que será la materia prima más valiosa del siglo XXI. Son las redes de telecomunicación, que forman un nuevo espacio cultural y social." (Echeverría y Viada, 2017, p. 1)

En enero de 1999, la columnista Darcy DiNucci cita por primera vez *Internet 2.0* en el artículo para Print Magazine *Fragmented Future*, donde afirmaba que Internet dejaría de consistir en pantallas estáticas para ofrecer posibilidades de interacción, nunca vistas hasta ese momento. La autora se imagina un nuevo mundo interactivo en el que la red está presente en los teléfonos móviles, los televisores, los coches e incluso en los microondas, adelantando el internet de las cosas (Moreira y Pessoa, 2012). Ese mismo año, *The Cluetrain Manifesto* decía "los mercados son conversaciones" o "en sólo unos pocos años, la actual voz homogenizada del mundo de los negocios, misiones corporativas y folletos oficiales, parecerá tan rebuscada y artificial como el lenguaje de la corte francesa en el siglo XVIII".

Cuatro años después, el 30 de septiembre de 2004, O'Reilly publicó el artículo *What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*, donde definía ordenadamente y por primera vez los estándares del concepto 2.0, en contraposición a la Web 1.0 y donde ensalzaba sus sorprendentes aplicaciones, augurándole un futuro más que prometedor. Desde entonces hasta hoy, el término 2.0 se utiliza para referirse a plataformas de Internet de carácter colaborativo, así como a las redes sociales. Por contraposición a la página web de los 90, la Web 2.0 ofrece una posibilidad de nuevas aplicaciones web y, lo más destacado, posibilita el diálogo, la interacción y la participación del usuario. Según este autor es una actitud y no una tecnología y unos años más tarde, en 2006, añade que consiste en una serie de

tendencias sociales, económicas y tecnológicas que constituyen la nueva generación de internet a través de la participación, apertura y efectos sobre la red.

O'Reilly (2019) estableció que la Web 2.0 se sustenta sobre siete principios:

1. *World Wide Web* como plataforma de trabajo. Las herramientas y sus contenidos existen en la propia Web y no en ordenador del usuario.
2. Aprovecha la inteligencia colectiva. En el entorno Web 2.0 los usuarios actúan de la manera que deseen: en forma tradicional y pasiva, navegando a través de los contenidos; o en forma activa, creando y aportando sus contenidos.
3. Gestión de las bases de datos como competencia básica. Este principio tiene una palabra clave: *infoware* (*software* más datos). Lo valioso de las aplicaciones Web 2.0 son los datos, ya que, en muchos casos, el *software* es un recurso abierto o de fácil implementación.
4. Fin del ciclo de las actualizaciones de versiones del *software*. Se transforman prototipos y se colocan en línea, utilizando el método de ensayo y error para aprender de la experiencia de los usuarios. De esta forma, se mejora la herramienta de forma constante, sin costes adicionales para el usuario, acelerando el proceso de mejoras a la aplicación.
5. Modelos de programación ligera junto con la búsqueda de la simplicidad. Se pretende que las aplicaciones crezcan sin complicaciones para el desarrollador y que el usuario pueda ver los contenidos en la plataforma que desee a través de la sindicación y no cuando el desarrollador/proveedor disponga en su plataforma propietaria. Los modelos de programación ligera ponen énfasis en la reducción de la complejidad.
6. *Software* no limitado a un solo dispositivo. Los servicios de la Web 2.0 no se limitan a los ordenadores. Los teléfonos móviles ocupan un importante espacio. Por otro lado, la sindicación evita tener que navegar por los sitios originales, facilitando la tarea de lectura de los contenidos previamente seleccionados.
7. Búsqueda de experiencias enriquecedoras para los usuarios. Contenidos dinámicos atractivos enriquecedores, sencillos y amigables.

En el año 2003, de acuerdo con Nafría (2007), aparecen por primera vez las redes sociales. *Friendster*, *Tribe.net* o *Meetup*, fueron las primeras, aunque no tuvieron mucho éxito. Unos meses después apareció *MySpace*, la primera red social con gran éxito de público. Las redes sociales son servicios basados en la Web que permiten a los individuos configurar su perfil público o semipúblico dentro de un sistema delimitado, crear una lista de usuarios con los que compartir, así como ver y explorar esa lista de conexiones y otras realizadas por otros usuarios dentro del sistema (Boyd y Ellison, 2007).

En 2004, el protagonismo fue otorgado a los *blogs* e incluso se incluyó el término *blog* en la lista de las diez palabras más importantes del año en Estados Unidos. Un año más tarde, en 2005, Chad Hurley, Steve Chen y Jawed Karim crean *Youtube* para alojar y compartir vídeos en línea. Dos años después, en 2007, la empresa *Apple* lanza el *iPhone* permitiendo el acceso a Internet desde el teléfono y en 2009 la revista *Time* elige como personaje del año a *Twitter*, un servicio de *microblogging*. Para Cobo y Pardo (2007), el entorno 2.0 se basa en cuatro puntos:

1. Networking: describe todas aquellas herramientas diseñadas para la creación de espacios que promueven o facilitan la conformación de comunidades e instancias de intercambio social.
2. Contenidos: hace referencia a aquellas herramientas que favorecen la lectura y la escritura en línea, así como su distribución e intercambio.
3. Organización social e inteligente de la información: herramientas y recursos para etiquetar, syndicar e indexar, que facilitan el orden y almacenamiento de la información, así como de otros recursos disponibles en la red.
4. Aplicaciones y servicios: dentro de esta clasificación se incluyen infinidad de herramientas, software, plataformas en línea y un híbrido de recursos creados para ofrecer servicios de valor añadido al usuario final.

En este entorno se describe la importancia de la Web 2.0 a través de la comunidad de Internet que se apropia de las historias, las difunde y las comenta, además de insertar información adicional o aspectos no considerados por los anteriores autores de la noticia. Algunos investigadores afirman que lo más destacable de la Web 2.0 se identifica con la imparable evolución de Internet hacia cotas de interacción y sobre todo de colaboración cada vez mayores (García Aretio, 2014). La Web 1.0 supuso una Web de lectura, con páginas estáticas, mientras que la Web 2.0 se complementa con la capacidad de lectura y escritura, con páginas dinámicas y contenidos abiertos.

La Web 2.0 es un conjunto de tecnologías que permiten una creación social del conocimiento, a través de tres características: tecnología, conocimiento y usuarios (Freire, 2008). Este autor enfatiza el paso de consumidor pasivo a usuario activo que participa como creador. La red se enriquece por la aparición de usuarios no expertos, y la variedad de visiones que construyen algo nuevo, una infraestructura que es heterogénea pero que a su vez aporta muchas posibilidades para encontrar y entender aquello que nos importa.

De forma general, estas nuevas posibilidades de interacción que introduce el 2.0 ha producido una revolución que ha llevado a un cambio de paradigma en el modelo tradicional de comunicación. Se ha superado el modelo básico o tradicional de comunicación emisor-receptor, basado en su modo lineal o secuencial, donde el emisor emitía un mensaje y el receptor lo

recibía a un escenario donde el nuevo modelo es emisor/receptor-emisor/receptor. En definitiva, los medios sociales han transformando de forma radical la manera en la que las organizaciones se comunican y su relación con sus públicos de interés.

La revolución de las tecnologías de la información y la comunicación ha cambiado todo. Las conductas sociales se modifican y la participación colectiva propicia la democratización de la conversación. El usuario se adapta perfectamente a los cambios tecnológicos que, por su parte, se desarrollan de forma vertiginosa y las corporaciones y los medios de comunicación deben evolucionar simultáneamente para comprender los nuevos códigos de la era digital (Orihuela, 2015). Algunos autores hablan ya del inicio de una nueva etapa de la historia de la comunicación, donde aparece un nuevo receptor omnipresente: el individuo (Cerezo, 2011; Fuetterer, 2010; Hernández, 2010).

La revista *Time* dedicó su famosa portada de diciembre de 2006 al usuario de Internet como el personaje del año, dando así el protagonismo a los ciudadanos anónimos por su influencia en la era global de la información. Se reconocía así que Internet permite, gracias a la inteligencia colectiva, que cada usuario contribuya a enriquecer la propia red en colaboración con otros usuarios, convirtiéndose en protagonista activo y participativo. Sin ellos la Web no tendría sentido (Nafría, 2007).

La democratización de la información, la comunicación en tiempo real y en múltiples dispositivos a la vez, la información a la carta, cada vez más personalizada y más adaptada a las necesidades de los usuarios, el multimedia y transmedia, el poder de movilización ciudadana, los nuevos espacios de diálogo y participación, los nuevos horizontes informativos, la multiplicidad de canales, la TV por Internet y bajo demanda, la pérdida de la función de intermediarios con la sociedad por parte de los medios tradicionales...son solo algunos de los principales cambios del entorno que están configurando un nuevo contexto comunicativo. Estos cambios provocan el surgimiento de una nueva comunicación y la integración de los mundos *on* y *offline*, que conlleva la necesidad de adecuar las estrategias comunicativas a la eclosión de la Web 2.

“Las nuevas tecnologías han revolucionado drásticamente la forma en la que nos comunicamos, que ha cambiado especialmente con la llegada de las redes sociales, donde prima la inmediatez, la interacción en tiempo real, y los puntos de encuentros para compartir opiniones, transmitir ideas, ser escuchados y pedir respuestas” (Alloza, 2015, p. 185).

El 2.0, o la Web Social permite a las organizaciones relacionarse de forma inmediata, eficaz, flexible y las 24 horas del día los 7 días a la semana, con sus grupos de interés para trasladarles sus mensajes y dialogar con ellos, a través de multitud de herramientas como las páginas web,

el correo electrónico, los *blog*, los foros y los medios de comunicación *on y off line*. Por su parte, las redes sociales pueden ser importantes herramientas de trabajo ya que permiten detectar qué es importante para los consumidores y para los ciudadanos, permiten una comunicación directa, bidireccional, e instantánea y son eficaces a la hora de desmentir información falsa y rumores. Asimismo, facilitan que las personas hablen entre sí y, gracias a eso, las organizaciones pueden desarrollar sus contenidos y llegar a cientos de usuarios en el mismo momento de publicarlos y ver las opiniones de los usuarios en tiempo real.

Pero el cambio más importante es que, por primera vez, tal y como adelantó Drucker (2000), el monopolio comunicacional de las organizaciones se disuelve. Por primera vez, las personas tienen el poder de elegir en la esfera online. Los usuarios tienen la capacidad de dirigir la comunicación y entablar una conversación con las organizaciones, iniciando diálogos multidisciplinares desde sus respectivos roles. Por primera vez el esquema de comunicación unidireccional está en extinción y, por primera vez, los públicos de interés son capaces de cuestionar decisiones de las empresas y de exigir comportamientos transparentes, éticos, justos, respetuosos con la diversidad y sostenibles. “La democratización de las nuevas tecnologías ha permitido que cualquier persona se convierta en un usuario generador de contenido con capacidad para crear sus propias comunidades y audiencias” (LLorente y Cuenca, 2014, p. 5)

Para *Corporate Excellence*, el modelo tradicional de comunicación no es capaz de responder a los desafíos de la nueva era digital, caracterizada por la disponibilidad de grandes cantidades de información, la fragmentación de las audiencias en múltiples canales, la paridad de productos y servicios y la erosión de la confianza que depositan los ciudadanos en las empresas y las instituciones. En la práctica son muchos los profesionales que manejan el concepto de reputación on line para su trabajo estratégico. En las organizaciones más avanzadas en la aplicación de la comunicación estratégica, la reputación online forma parte de la reputación corporativa y, por tanto, se gestiona bajo los mismos indicadores, teniendo en cuenta, principalmente, el propósito de la organización y su relación con los diferentes grupos de interés. Sin embargo, todavía son pocas las publicaciones académicas sobre la reputación 2.0 y la gestión de los intangibles.

La irrupción de la web 2.0 ha cambiado radicalmente la forma de comunicación de la empresa con sus grupos de interés. Son tres los factores clave: (1) la generalización de una actitud crítica ante los mensajes de las marcas, (2) la mejora de las competencias por parte del usuario para juzgar las propuestas es un hecho irrefutable y (3) el uso de las nuevas tecnologías y, en concreto, de Internet ha provisto al usuario de herramientas que le permiten obtener un trato directo con las organizaciones. López (2019) lo expone claramente cuando recuerda que, hasta hace muy pocos años, la comunicación de las organizaciones con la sociedad se efectuaba a

través de los medios convencionales: prensa, radio y televisión. Esa comunicación era unidireccional y solo la sección de cartas al director se hacía eco de la opinión de los lectores sobre la información que las empresas habían volcado en las páginas de los rotativos, aunque el contenido de las cartas al director no era, en general, respuesta a estas noticias empresariales. Este autor apunta un detalle relevante cuando señala que los resúmenes de prensa, que elaboraban agentes externos a las compañías, no valoraban entonces como relevante lo que decían los lectores respecto a las empresas.

4.6.2. Reputación on line

Ni en el ámbito académico ni en el práctico existe consenso sobre la definición adecuada del concepto de reputación 2.0, aunque una de las más utilizadas es la que aporta el Foro de Reputación Corporativa (fRC):

“La reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona (*stakeholders*). Es el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos. Gestionar la reputación implica gestionar “la realidad” de la organización y asegurar que esta gestión sea percibida por los grupos de interés”. (fRC, 2005)

La identidad corporativa digital, lo que la empresa es, hace y dice en la red social, es la base de la reputación 2.0. Hoy por hoy la reputación online ha dejado de ser un concepto abstracto para transformarse en el punto neurálgico de cualquier negocio que, incluso, puede llegar a determinar el crecimiento y el éxito de la marca. A partir de la definición de reputación defendida por Villafañe, Hernández (2010) establece que la reputación online se crea de forma distribuida, asincrónica, dinámica y permanente. Además, a partir del tono de las opiniones, se plantea una tipología de opinantes: apóstoles, neutrales y detractores y las percepciones cobran significado en el ámbito físico, funcional y emocional.

La reputación online es la disciplina que se fundamenta en la recopilación y análisis de las opiniones más notorias en Internet y, por tanto, la visibilidad y la monitorización son elementos decisivos. Algunos autores afirman que los medios de comunicación digitales facilitan la gestión estratégica de la comunicación. Es por ello, por lo que la Web se convierte en una herramienta clave para detectar la gestión que las organizaciones realizan de las variables que configuran su reputación, puesto que se puede observar su comunicación y comportamiento ante sus *stakeholder* (Grunig, 2011).

Al igual que en la reputación corporativa *offline*, no existe un único modelo ideal, pero es necesario mantener coherencia y una estrecha relación con la estrategia de reputacional global

de la organización. La mayoría de los autores contempla la reputación online en el marco de la reputación corporativa global, como un intangible de carácter holístico e integrador. El primer paso en el camino de la reputación corporativa *on line* es asegurar y fomentar la visibilidad, el conocimiento y el reconocimiento, y su notoriedad. En cuanto a esta última es necesario tener en cuenta que las organizaciones adquieren notoriedad no solo en el entorno donde están presentes de forma explícita sino también en las redes donde no están presente. Ninguna organización puede evitar que hablen de ella en el entorno 2.0, aunque no quiera.

En la web 2.0 y en las redes sociales la identidad de las empresas se expone de forma continuada y la percepción que de ella tienen sus públicos de interés puede variar cada segundo en tiempo real y en movimiento. Ante esta situación es imprescindible mantener un plan estratégico de *social media* integrado en el plan estratégico de comunicación corporativa y alineado con el plan estratégico de la compañía. Kaplan y Haenlein (2010) enumeran 7 tácticas básicas dentro de la estrategia social media: (1) Contenido, (2) comunidad, (3) relaciones, (4) promoción, (5) viralidad, (6) *networking* y (7) conversaciones. Además, la estrategia de reputación *on line* debe tener en cuenta: la notoriedad, el crecimiento en el número de los miembros de la comunidad, en la frecuencia e intensidad del tráfico que generan alrededor de la marca y en las conexiones, el contenido circulante en las redes y su viralidad y la mejora de las relaciones con los miembros de la comunidad. Todo ello debe redundar en un aumento de la credibilidad y una mejora de la proyección de la identidad corporativa de la organización ajustada al propósito de la compañía y que sea así percibida por los públicos de interés.

A la hora de establecer la reputación on line de una organización se debe mencionar la importancia del buscador *Google* que pusieron en marcha Larry Page y Sergey Brin en el año 1999. La diferencia con los demás buscadores que se utilizaban en el entorno Web hasta entonces es que *Google* ordena los resultados de búsqueda en función de un algoritmo social, lo que, según la compañía, aleja las posibilidades de manipulación de las manos de los autores de las páginas. Esta nueva tecnología ha cambiado por completo la manera de entender y gestionar la identidad corporativa y la reputación de una compañía. Desde hace unos años, la presencia 2.0 de las organizaciones se basa en *etiquetas* que potencian la visibilidad de la marca según los criterios de este famoso buscador, lo que condiciona la forma de crear los contenidos de las organizaciones y, por ende, la de su estrategia de comunicación.

Lo que queda claro es que el entorno 2.0 ha modificado las reglas tradicionales de la comunicación corporativa. Antes se hablaba de una comunicación que era unidireccional (de la organización al cliente) vertical (de arriba abajo) y que se basaba en la emisión masiva de mensajes para impulsar la acción de compra. Ahora, las organizaciones se han dado cuenta de que para generar una reputación sólida que desencadene comportamientos favorables por

parte de los grupos de interés es necesario comunicar lo relevante (Alloza *et al*, 2013) aquello que realmente impacta en las actitudes de los grupos de interés con la ayuda de todas las herramientas de comunicación al alcance. Para ello es necesario diseñar e implantar una política de control, promoción y calidad de la comunicación digital en las organizaciones del siglo XXI. Y este es un asunto que trasciende el ámbito tradicional de los departamentos de comunicación corporativa y de relaciones públicas y que debe involucrar a otras áreas corporativas donde se producen procesos de comunicación necesarios para su desempeño: (1) la gestión de procesos en los sistemas de alto nivel, (2) la gestión de las TIC, (3) la gestión del conocimiento y (4) la gestión del sistema de inteligencia organizacional (Marta Lazo, 2018).

La era digital pone en primer plano cuestiones como la colaboración, el compartir, la transparencia, la cocreación, la introducción de tecnologías que inciden en los aspectos más sociales y relacionales. Al mismo tiempo, la comunicación corporativa asiste a una revolución sustentada en la innovación tecnológica, principalmente por el influjo de la inteligencia artificial, donde las incertidumbres que presenta podrán convertirse en una mayor confianza, siempre que sea utilizada y controlada por una mayor calidad de inteligencia humana (Gómez y Patiño *et al*, 2018). Con esta visión global de la comunicación, empresas y organizaciones cada vez más digitales, pueden aprovechar mejor el potencial que ofrecen las tecnologías para obtener información, crear conocimiento, facilitar la realización de las actividades e influir en su entorno en una sociedad red tecnificada donde los inputs y los outputs de información crecen exponencialmente en periodos de tiempo que se acortan.

4.7. El plan de gestión del reconocimiento reputacional

Como ya se ha apuntado en esta investigación, *comunicar con conciencia* fue el *leitmotiv* de la octava edición del *World Public Relations Forum 2014*, el encuentro internacional de mayor relevancia en el ámbito de la comunicación y las relaciones públicas, que se celebró en España por primera vez ese año. Este encuentro se materializó en la iniciativa *Madrid Momentum* en la que se describe el cambio transformacional en el que se encuentran las organizaciones y en la urgente necesidad, desde el ámbito organizacional, de distribuir contenidos en torno a la contribución a la generación de valor compartido.

Esta nueva forma de comunicar, como mecanismo de cambio transformacional que necesitan las organizaciones del siglo XXI, se configura en torno a tres ejes específicos:

1. Conciencia de la identidad de la organización (por qué y para qué está en el mundo), aquello que la hace única: su propósito
2. Conciencia de los problemas que afectan a la sociedad. La importancia de conocer y buscar soluciones para solventar aquellos asuntos de interés general.

3. Conciencia como actitud de escucha de las expectativas de los distintos grupos de interés, aquellos encargados de la supervivencia de cualquier organización a largo plazo

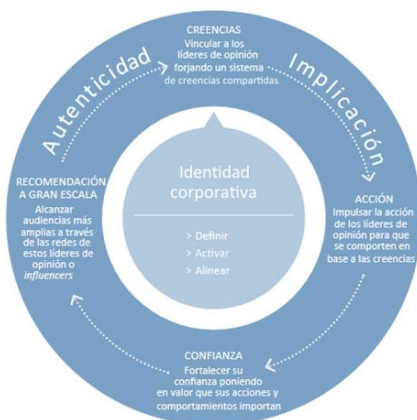
La forma de llegar a esta nueva forma de comunicación consciente debe cumplir cuatro premisas (Alloza, 2015): (1) crear una organización consciente en base al intercambio de beneficios e interés comunes entre las partes implicadas, (2) preocuparse por los grupos de interés dando respuesta a sus necesidades y exigencias, (3) darse cuenta de que las organizaciones contribuyen a desarrollar a las personas, también en el nivel interno, favoreciendo la gestión de talento y (4) reconocer que hay que dejar un legado que impacte de forma positiva en el entorno y en la vida de los demás.

Esta nueva forma de comunicación responde a la creencia de que las organizaciones han superado ya la era industrial y del conocimiento (Figura 14) y están evolucionando hacia la era de la conciencia (Figura 15) donde el éxito corporativo viene determinado por el conocimiento profundo de la razón de ser de la organización y donde solo a través de la identificación de valores comunes y compartidos se podrá marcar la diferencia (Arthur W. Page Society, 2019; Corporate Excellence, 2019).

Figura 14. Antiguo modelo de comunicación en la era industrial y del conocimiento



Figura 15. Nuevo modelo de comunicación consciente y con conciencia



Fuentes: figura 14 y 15: Arthur W. Page Society (2016) y Corporate Excellence (2019)

La teoría de la comunicación corporativa se encuentra en constante evolución. López (2019) asegura que ya se ha quedado atrás la visión reduccionista de la comunicación limitada a las relaciones con los medios, representadas por las antiguas jefatura de prensa y se ha pasado de una visión departamental a un planteamiento global de la comunicación concebida como un compromiso de toda la organización y de todos empleados, en su nuevo papel de portavoces de la compañía. Por lo tanto, en opinión de este autor, la función de comunicación ha superado el carácter instrumental y táctico para situarse en el ámbito de la estrategia.

El profesor Fernández del Moral ya apuntaba esta profunda transformación en un artículo publicado en el libro colectivo *Comunicar para crear valor*. Para este autor, la comunicación está dando paso a una nueva interpretación, en la que “ha dejado de ser la guinda para convertirse en uno de los ingredientes básicos de nuestra receta: el azúcar, la harina y los huevos, de tal manera que sin ella será imposible que haya organización y de su presencia, de su utilización, dependerá no ya el éxito o fracaso de nuestra empresa, sino su propia existencia” (2004, p.35)

En esta nueva realidad, Villafañe apunta la necesidad de avanzar desde el plan de comunicación al plan de gestión del reconocimiento reputacional, que tiene como objetivo poner en valor la reputación de las organizaciones. Este plan, no es muy distinto a otros planes de comunicación corporativa, pero tiene algunas singularidades que lo diferencian ya que en él existen cuatro proponentes imprescindibles:

1. La definición del posicionamiento reputacional, que es la idea que mejor sintetiza la meta aspiracional de una organización en su relación con los grupos de interés.
2. La confección de un mapa de grupos de interés que establezca, a través del “Factor de Comunicación necesaria (FCn)”, la importancia de cada grupo en función de los criterios de evaluación que el propio mapa determine. Los criterios de valoración son: “capacidad de difusión de la reputación, capacidad de prescripción y reconocimiento de la organización y capacidad de neutralizar un riesgo para la reputación”.
3. En función de los resultados ofrecidos por el mapa se deben definir los programas de relación y reconocimiento de los públicos determinantes. La comunicación efectiva de la reputación tiene un fuerte componente relacional que hay que incorporar a cualquier programa. “Este componente implica dotar de un carácter permanente al programa, la interactividad con las personas a las que se dirige y un emisor (o portavoz) corporativo identificado”.
4. Finalmente, el cuarto elemento, es la gestión de los reconocimientos corporativos que establece qué monitores o índices de reputación, inversión responsable,

responsabilidad corporativa, marca, etc. son prioritarios. “Se trata de instrumentos de orientación y facilitan el autocontrol de la gestión reputacional” (2013, p. 38).

Para DIRCOM (2019), los pilares para garantizar que la comunicación de la organización sea excelente, clara, comprensible, auténtica, alineada con la identidad, el propósito y los valores corporativos y con capacidad para llegar de forma coherente y consistente a todos los grupos de interés internos y externos, son:

1. claridad en los puntos de partida básicos; es decir, identidad/propósito/visión
2. efectividad y eficiencia del área de comunicación
3. fortalecer las relaciones y alinear a los distintos grupos de interés en torno a un mismo sistema de creencias y valores
4. proteger y fortalecer la reputación
5. construir una marca corporativa fuerte
6. implantar procesos y sistemas eficaces, eficientes y excelentes de comunicación

Pero, además, en esta nueva realidad de comunicación consciente y con consciencia, se ha reforzado el *Mandato de Melbourne (2012)*, por el que la comunicación corporativa en las organizaciones, y en concreto el responsable de comunicación, tiene que enfocar su labor en estos siete puntos:

1. Darle forma al carácter organizacional al mejorar, mantener y proteger la autenticidad de la organización, su reputación de comunicar consistentemente la verdad y merecer la confianza.
2. Ser guardianes del carácter y los valores de la organización brindando retroalimentación a la organización en cómo se juzga y recibe este carácter y comunicando el carácter a las partes interesadas.
3. Asegurar que los valores organizacionales guíen las decisiones y las acciones internamente, y que sean reconocidas y entendidas externamente por las partes interesadas.
4. Evaluar la organización contra aquellos valores al monitorear las percepciones y discusiones de las partes interesadas sobre la organización.
5. Ayudar a los líderes a sostener y comunicar dichos valores para inspirar a las partes interesadas a seguir, apoyar o modificar su comportamiento. Ayudarles también a entender qué necesitan cambiar y asegurar que estén equipados para ser comunicadores efectivos y adoptar las responsabilidades de comunicación.
6. Trabajar con la alta dirección para asegurar que las estructuras, procesos y las maneras de trabajar reflejen el carácter y los valores organizacionales reclamados.

7. Investigar y crear iniciativas que traigan la cultura a la vida, recomendando los canales más apropiados de comunicación, el contenido y el tono.

5.- La reputación corporativa

5.1. La reputación como concepto

Del latín “*reputatio, -ōnis*”. El Diccionario de la Real Academia Española recoge de la siguiente manera el significado de la palabra reputación: “1. f. Opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo; 2.f. Prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo”.

El término reputación en cuanto a concepto fue muy utilizado en la filosofía clásica. Hace más de 2.500 años, Sócrates dijo “si quieres gozar de una buena reputación, preocúpate en ser lo que aparentes ser” (Walker, 1999 p.460), Séneca en sus *Epístolas morales a Lucilio* escribía que hay que darle a la reputación el lugar que se merece para que no solo nos guíe sino para que nos siga y Cicerón lo planteó desde el punto de vista personal y estableció que su conciencia era para él más importante que la opinión de todo el mundo. Para Platón el objetivo de la educación es la virtud y el deseo de convertirse en un buen ciudadano y el poeta griego Hesíodo advirtió del error de despreciarla señalando que la mala reputación es una carga ligera de levantar, pesada de llevar y difícil de descargar (citados por Palomo Triguero, 2013). El pensador, político y militar romano, Julio César en sus *Comentarios a la Guerra de las Galias* dejó escrito que la buena o mala reputación dependen principalmente del éxito.

En general, para los clásicos, la reputación era una virtud individual basada en la coherencia y el éxito. Es decir, la correspondencia entre lo que un individuo es, lo que parece ser –lo que los demás perciben de él- y la culminación de sus objetivos positivos –lo que hace y dice que hace-. “La idea y el hecho de la credibilidad como virtud pública, fuente de reputación, recorre todo el pensamiento occidental hasta nuestros días” (Alvárez, 2013, p. 127). En opinión de Zarzalejos, periodista y miembro del consejo asesor de la consultora Llorente y Cuenca, la reputación está hecha de dos materiales extremadamente volátiles: la coherencia, es decir, la correspondencia entre lo que se es y lo que parece ser; y el éxito, es decir, la culminación de los objetivos positivos que se persiguen. (Cachinero, *et al.* 2013)

Hasta principios del siglo pasado se mantuvo una visión individualizada de la reputación como una virtud personal desde la que se fue extendiendo al ámbito corporativo, ligado a la crisis económica de valores y de confianza que se empezó a vivir en los años 20. Este desplazamiento tuvo su germen en los movimientos sociales y ciudadanos que comenzaban a protestar públicamente contra los malos hábitos políticos y empresariales. La política, en primer lugar, y la empresa, en segundo, comenzaron a verse afectadas por este término y todo lo que conlleva vinculado al rigor, la buena administración, el beneficio razonable y la responsabilidad

social. Más adelante, la preocupación política y empresarial por la reputación corporativa se intensificó ante los escándalos financieros y grandes crisis reputaciones de grandes empresas como *Enron*, *Parmalar* y *Arthur Andersen*, entre otras, en un mundo cada vez más globalizado, donde las grandes multinacionales dominaban los mercados (Mattessich, 2004).

Desde entonces, hablar de reputación significa hablar de un nuevo escenario donde los grupos de interés demandan a las organizaciones que, además de desarrollar su función económica o social, deben crear valor a largo plazo. Esto implica, asumir que las empresas no están solo para ser rentables, si no que deben ser sostenibles y responsables y que se deben a sus *stakeholders*. En este nuevo escenario ya no sirven los antiguos monólogos unilaterales, al contrario se entra de ello en la era de la comunicación colaborativa (DIRCOM, 2013).

En una primera aproximación terminológica, el significado de reputación referido al ámbito corporativo no difiere del significado que recoge el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española referido a personas, líderes (políticos, artistas, científicos...) u organizaciones (empresas, instituciones, fundaciones, organizaciones no gubernamentales...). Precisamente, la reputación corporativa es el término concreto con el que se define la opinión o consideración que los grupos de interés tienen de una organización. En cuanto a la segunda acepción del diccionario hace referencia a la buena reputación, que no es otra cosa que el prestigio o estima con las que se reconoce a una organización o un líder. Siguiendo esta definición, la reputación de una organización (reputación corporativa) es la consideración que tienen todos aquellos grupos que se relacionan con ella por uno u otro motivo, es decir sus grupos de interés.

El Diccionario de la RAE recoge que reputar significa: "1.tr. Juzgar o hacer concepto del estado o calidad de alguien o algo; 2.tr. Apreciar o estimar el mérito". Según esta definición, por lo tanto, alcanzar y mantener la consideración corporativa siempre en positivo se consigue "reputando" la organización. Es decir, gestionado de forma coherente los tres grandes planteamientos en la estrategia de una organización: lo que una corporación es, lo que hace y lo que dice. Martineau trató por primera vez el término de reputación corporativa ligado a la imagen corporativa empresarial. Para este autor, la reputación es un concepto que presenta una doble complejidad: la "poliocularidad", porque incorpora tantas imágenes como percepciones de los grupos de interés o, incluso, individuos implicados y la "multidimensionalidad", ya que existen diferentes planos de experiencia en la relación con las organizaciones. El plano funcional y el plano emotivo (o afectivo) son los más destacados (1958, p. 50). Estas teorías de Martineau no tuvieron mucho eco entre la comunidad académica, porque tampoco tenía, en ese momento, mucho interés el estudio de la reputación.

Desde los últimos años 50 hasta dos décadas después hubo escasas iniciativas investigadoras en el ámbito de la reputación, lo que algunos autores denominaron "el desencanto" (Brown y

Dacin, 1997, p. 68). Esto se debe a que otros conceptos intangibles, próximos a la reputación, como la imagen de marca, se presentaban con mayor capacidad explicativa sobre la credibilidad corporativa, ligados asimismo al marketing y la publicidad (Aakker, 1996).

Después de esta etapa de sequía investigadora, en los años 90 resurge con fuerza el interés por el estudio y la investigación de la reputación corporativa. Esto se debe, según Alloza *et al.* (2013) a la convergencia de tres movimientos:

1. Por un lado, la publicación de los primeros rankings o clasificaciones de reputación, -el primero de ellos se publicó en la revista norteamericana Fortune, que elaboró el primer ranking sobre las empresas más admiradas de América.
2. En segundo lugar, la extensión de las redes informáticas que vuelven vulnerables los valores del mercado. (Lloyd y Mortimer, 2006)
3. Y en tercer lugar la demanda creciente por parte de instituciones públicas, entidades y organizaciones y sociedad en general de indicadores no financieros como intangibles estratégicos para las organizaciones (Cranves et al, 2003)

Ante este creciente interés por todo lo referente a la reputación corporativa, algunos autores comienzan a hablar de “Torre de Babel” (Hatch y Schultz, 2000 p. 12), otros de “niebla conceptual” (Balmer, 2001 p.248), para referirse al caos surgido en la investigación en este campo, y otros de la aparición del paradigma de la reputación (Chun, 2005). En esos años proliferaron y se multiplicaron de forma exponencial las definiciones de reputación aplicadas a las organizaciones desde diversas áreas del conocimiento y aparecieron también múltiples teorías sobre su origen, desarrollo y aplicación.

Weigelt y Camerer (1988) definieron el concepto de reputación como el conjunto de atributos económicos y no económicos vinculados a la empresa, que generan valor a la organización, y que son el resultado de acciones pasadas. Unos años después, Podolny (1993) amplifica esta definición y añade que la reputación se justifica como una capacidad que se desarrolla a lo largo del tiempo. Cuatro años más tarde, Fombrun matiza estas dos primeras aportaciones y amplía el espectro temporal al que hacían referencia autores de la escuela de Weigelt, Camerer y Podolny, extendiéndola hasta el futuro. Así, la define como una percepción representativa de la organización basada tanto en su actuación en el pasado como en su proyección futura como organización (Fombrun y Van Riel, 1997).

Ante el interés académico y social por el valor reputacional de las organizaciones, en 1997 apareció la revista *Corporate Reputation Review* que nació con el objetivo de convertirse en un foro para la investigación y el análisis sobre la reputación y la gestión de la reputación de organizaciones, empresas, entidades, ciudades y países. Desde su lanzamiento se ha convertido en la referencia líder y más autorizada en este campo y aborda algunas cuestiones clave como

la manera en la que la reputación corporativa afecta al rendimiento de una empresa y su valor; cómo se puede medir la reputación corporativa y cómo se puede gestionar. La revista ha explorado a lo largo del tiempo las relaciones entre la reputación corporativa y el posicionamiento estratégico que descansa en la identidad corporativa, la imagen y la comunicación, entre otros aspectos.

En la actualidad, se continúa inmerso en la “Torre de Babel” o “niebla conceptual” ya que la literatura sobre reputación corporativa recoge cientos de definiciones para dos (aparentemente) sencillas palabras. Dowling (2016), profesor australiano experto en comunicación y miembro investigador internacional del *Centro de Reputación Corporativa* de la Universidad de Oxford, señaló más de cincuenta acepciones muy distintas entre sí y que parten de destacadas diferencias de criterio en su conceptualización (Nápoles, 1987, 1988; Morley, 1998; Gotsi y Wilson, 2001; Dowling, 2002; Larking, 2002; Martínez, 2002; Frombrun y Van Riel, 2003; De Quevedo, 2003; Hannington, 2004; O’Brady, 2006; Monclús y Rodríguez, 2006 y Kobrak, 2013, entre otras). Algunos de estos autores, citados por Dowling, han creado escuela y sus definiciones de reputación han guiado, en la teoría y en la práctica, múltiples trabajos. Por ejemplo, Aaker (1996), teórico organizacional estadounidense, consultor y profesor emérito de la Universidad de California, ha establecido una línea de investigación y de práctica en grandes corporaciones y consultoras, que identifica reputación corporativa con reputación de marca. Para este autor, y todos sus seguidores, la reputación de marca está determinada por cinco factores: (1) conocimiento, (2) lealtad, (3) percepción de sus cualidades, (4) asociaciones y (5) la cualidad intrínseca de la marca.

Frombrun, fundador y presidente del *Reputation Institute* (RI), define la reputación en función de la estrategia, las operaciones y los resultados formales de las empresas. Para este autor uno de los elementos más importantes a la hora de impulsar la reputación corporativa es la emoción, las sensaciones buenas o malas y la confianza. En 1996 acuñó una de las definiciones de reputación más citadas a nivel académico: “*es la representación perceptual de las acciones pasadas y expectativas futuras de una compañía que describe el atractivo general de la empresa para todos sus agentes clave cuando es comparada con otras empresas líderes*” (p. 72). Además, planteó que no debería hablarse de una reputación sino de tantas reputaciones como públicos de interés tiene una organización

Para este investigador, que sigue siendo en la actualidad uno de los más influyentes en este ámbito académico, los elementos básicos que componen la reputación son la actuación pasada de la organización, las expectativas de futuro, la admiración que despierta, la comparación con los rivales y la percepción de sus grupos de interés. En su opinión, se trata de “la unión racional

que los *stakeholders* tienen con una compañía. La imagen neta que una compañía tiene para sus *stakeholders*” (1996, p. 72).

En esta misma línea, Post y Griffin (1997) definen el concepto de reputación como una síntesis de opiniones, percepciones y actitudes de los grupos de interés de una organización, incluyendo empleados, clientes, proveedores, inversores y la comunidad y otros autores, (Ferguson *et al*, 2000), lo extienden al conocimiento de las verdaderas características de una empresa y las emociones que hacia ella sienten los *stakeholders* o sus grupos de interés. Por su parte, Arbelo y Pérez Gómez (2001) hablan de la suma de la identidad, la imagen corporativa, las percepciones, creencias y experiencias que los sujetos de los grupos de interés han ido relacionando con la empresa a lo largo del tiempo y otras escuelas de pensamiento se fijan en el carácter intangible de la reputación y afirman que “la reputación corporativa es un concepto básicamente emocional, difícil de racionalizar y de expresar con palabras” (Groeland, 2002, p. 309).

También Freeman (2006) puso el acento en el concepto de los *stakeholders* aplicado a la reputación de las organizaciones. Para este filósofo estadounidense, *stakeholder* es cualquier individuo u organización que, de alguna manera, es impactado por las acciones de determinada empresa y suelen clasificarse en internos (accionistas, propietarios y empleados) y externos (clientes, proveedores, acreedores, competidores, agentes sociales, administraciones públicas, comunidades locales, la sociedad y el público en general, el medioambiente y las generaciones futuras). Este profesor de la Universidad de Virginia, aseguraba entonces que para que las corporaciones comprendieran los efectos de sus acciones debían, primero, entender el comportamiento de sus grupos de interés.

Ahondando en este concepto “si la reputación corporativa es importante es porque influye en la forma en que se comportan los distintos grupos de interés hacia la organización” (Chun, 2005, p. 91). De todos ellos los más importantes, para esta autora, son aquellos que mantienen un vínculo directo con la compañía. Las aportaciones de Rosa Chun, en base al trabajo de Fombrun, Freeman y Van Riel, dan lugar al establecimiento de tres escuelas de pensamiento sobre el concepto de reputación:

1. Escuela Evaluativa, donde la reputación se estima según el valor financiero o los resultados económicos de la empresa en el corto plazo, centrándose por tanto en la percepción que tienen los inversores o directivos de las empresas, como sucede en los índices elaborados por la revista Fortune.
2. Escuela Impresional, que evalúa la reputación a partir de las impresiones obtenidas por un solo grupo de interés.

3. Escuela Relacional, en donde la reputación es el reflejo de las apreciaciones de los distintos grupos de interés, tanto activos como pasivos o latentes.

En 2013, Ritter abrió un nuevo debate que ha sido muy intenso tanto en el interior como en el exterior de las organizaciones a lo largo del tiempo, poniendo sobre la mesa la imposibilidad de las compañías de comprar una buena reputación. Para este autor las organizaciones deben construir su reputación con conducta, honestidad, imparcialidad, transparencia y credibilidad, pero sobre todo con coherencia y consistencia a través del tiempo. En su opinión, las organizaciones deben dar ejemplo con sus actuaciones y, precisamente, ese ejemplo se transmite a los públicos de interés a través de su experiencia directa o indirecta con la compañía. Por lo tanto, la reputación, mala o buena, no se fabrica ni se compra, sino que se gana.

Partiendo de este análisis teórico, la mayoría de trabajos desarrollados hasta la fecha consideran la reputación desde una perspectiva relacional, ya que se entiende como un activo de construcción y validación social, que es creado y mantenido a través de un proceso de legitimación, donde los grupos de interés en las empresas son sujetos fundamentales (Martínez León y Olmedo Cifuentes, 2010).

Villafañe, el autor español más citado cuando se habla de reputación, insiste en este aspecto y añade que para conceptualizar la reputación corporativa se exige una visión integradora del fenómeno reputacional que implica una triple dimensión:

1. Una dimensión axiológica en la que se encierran los valores culturales de la organización. Es decir, una visión ética en su relación con terceros y su responsabilidad con la sociedad.
2. Un comportamiento corporativo comprometido a lo largo del tiempo con relación a sus grupos de interés.
3. Una actitud proactiva en la gestión y en la comunicación de la reputación.

La reputación corporativa es el “reconocimiento que los *stakeholders* de una compañía hacen de su comportamiento corporativo a partir del grado de cumplimiento de su compromiso con relación a sus clientes, empleados, accionistas, si los hubiera, y a la comunidad en general”. La reputación, añade este autor, es un intangible, “*driver* fundamental en la gestión empresarial moderna (...) y para que genere valor debe ser gestionada y comunicada” (2004, p.24).

El concepto de reputación que defiende Villafañe se concibe unido al término *stakeholders*, entendido como el “grupo de individuos que pueden afectar o ser afectados por las acciones, decisiones, normas, prácticas o metas de una organización (Carroll, 1989, p. 57). Grunig y Hunt diferencian entre grupos de interés y públicos. Los públicos son pasivos o “latentes”, mientras que los *stakeholders* son “activos”, es decir, son los grupos de individuos que de una manera y otra afectan o se ven afectados, o interesados, por la organización. Ambos tipos de públicos son

pieza fundamental a tener en cuenta en la estrategia de reputación de una organización (1984, pp. 14-15).

Al comienzo del nuevo milenio, algunos autores, siguiendo a Weigelt y Camerer, definen la reputación como el conocimiento de las verdaderas características de una empresa y las emociones que hacia ella sienten sus grupos de interés (Ferguson *et al*, 2000; Arbelo y Pérez Gómez, 2001). De esta manera, entienden que la reputación es un concepto muy amplio definido por la identidad, la imagen, las percepciones, las creencias y las experiencias que los grupos de interés relacionan en el tiempo con la organización

En 2003, durante el Primer Foro Internacional de Comunicación organizado por DIRCOM, celebrada en la Fundación Ramón Areces, el propio Charles J. Fombrun, invitado como ponente, insistió durante su intervención en la importancia de tener en cuenta un ingrediente más en la gestión y evaluación de la reputación corporativa. Así, afirmó que la reputación de las organizaciones no solo la deben valorar sus públicos de interés y los líderes de opinión sino todos los ciudadanos, la sociedad en general, la opinión pública.

En la línea de la escuela de Fombrun, que defiende también Villafañe, el Foro de Reputación Corporativa en España define este concepto como el conjunto de percepciones que tienen sobre la organización los diversos grupos de interés con los que se relaciona tanto internos como externos, tanto activos como pasivos. La reputación corporativa es el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a estos grupos de interés y gestionar la reputación implica gestionar la realidad de la organización y asegurar que esta gestión es percibida por los grupos de interés. Si la gestión y la percepción coinciden será un éxito porque la reputación será coherente con lo que la organización es y hace.

El Foro de Reputación Corporativa (fRC) se funda en España en 2002 por un conjunto de compañías representativas del IBEX 35 para reunir tendencias, herramientas y modelos de gestión de la reputación corporativa como elemento generador de valor para las empresas, sus grupos de interés y la sociedad en general. El interés del fRC por la reputación surge de su convencimiento acerca del impacto que ésta tiene como elemento generador de valor para las empresas que lo integran y sus grupos de interés. Está constituido por 11 compañías que aseguran que su vocación es trabajar estrechamente, aprendiendo unos de otros y desarrollando proyectos conjuntos que les permitan crear valor a través de la gestión de los intangibles.

De sus teorías se desprende que la creación y consolidación de una buena reputación implica la gestión integrada de varias líneas estratégicas de actuación: (1) Identidad corporativa (misión, visión, valores, filosofía corporativa), (2) organización productos y servicios y (3) RSC y buen

gobierno. La reputación ha de considerarse una actitud capaz de generar conductas y comportamientos de valor que impactan en el negocio y su estudio debe responder a ocho perspectivas diferentes: (1) económica, (2) estratégica, (3) *multistakeholder* y visión de largo plazo, (4) del marketing, (5) de la globalización, (6) organizacional, (7) sociológica, (8) integral. (Carreras *et al*, 2013 pp. 40-41).

El concepto de reputación se define como un resultado, una apreciación o un juicio emitido desde alguien en relación a algo o a algún otro y que se establece desde parámetros axiológicos. Es decir, una organización es valiosa para sus grupos de interés cuando cumple una serie de requisitos satisfactorios y coherentes con las expectativas generadas en torno a unos valores preceptivos determinados, afirmándose o negándose a través de la experiencia acumulada vivida en la relación con esa organización a lo largo del tiempo. De este modo, la reputación corporativa es una combinación entre lo que proyecta una organización y lo que perciben sus públicos, que debe estar integrado en el ADN de la corporación y gestionado en la estrategia organizacional para generar confianza (Serrano i Matilla, 2009).

De una forma muy gráfica, Gutiérrez Rubí (2005) pone de manifiesto que la reputación corporativa se puede visualizar como un puzzle compuesto por diversas piezas intangibles de la vida empresarial (ética, responsabilidad social, identidad corporativa, misión, gobierno corporativo, comunicación con los stakeholders...). La gestión integrada de estas piezas, asegura este autor, genera la buena reputación. Por su parte, Villafañe reconoce la perspectiva dinámica, holística de la reputación corporativa, donde es considerada como un proceso en sí misma, capaz de explicar el comportamiento de una organización. Así, dice:

“La reputación corporativa es como un poliedro irregular, es decir, un cuerpo tridimensional formado por muchas caras planas y diferentes entre sí, que encierran un volumen finito. Cada una de esas caras, que puede tener mayor o menos superficie, se corresponde con un *stakeholder* de la compañía. El volumen encerrado por el poliedro es el total de la reputación corporativa” (2013, p. 25).

En la práctica, la reputación corporativa es uno de los activos intangibles más estratégicos de las compañías por lo que su gestión se convierte en una herramienta fundamental en la vida de una organización.

“La marca –corporativa- es la promesa que hace una empresa a sus grupos de interés; promesa que cuando es cumplida deviene en reputación gracias al reconocimiento de esos grupos de interés. (...) Esta es la perspectiva reputacional de la marca que tiene su origen en la identidad corporativa, en el ‘ser’ de la organización; la noción de identidad es el origen conceptual de las principales nociones involucradas en la gestión de los

intangibles empresariales y, por supuesto, también de la reputación; de la reputación de marca y de la corporativa” (Villafañe, 2013, p. 58).

Otros autores añaden que es posible gestionar la reputación corporativa, entendida como “el conjunto de evaluaciones colectivas, suscitadas por el comportamiento corporativo, en las distintas audiencias, que motivan sus conductas de apoyo u oposición” (Carreras *et al*, 2013, p.28). La buena reputación “permite ganar y mantener la confianza de los grupos de interés y por ello se convierte en la herramienta de gestión para fortalecer la misma” (Alloza, 2012, p.44). Al contrario, una reputación mal gestionada puede poner en peligro la continuidad empresarial (Fombrun y Van Riel, 2004).

La reputación corporativa se supedita al buen gobierno y a la ética corporativa, lo que la hace “diferente, única, inimitable e irrepetible” (Costa, 2013, p.15). La reputación define la personalidad distintiva y singular de una organización y se convierte en un activo estratégico cada día más importante para las organizaciones que tiene que ver con el grado de confianza que le otorga la sociedad. Tener una reputación excelente se asocia a una buena gestión, un código ético y de comportamiento como elemento diferenciador, a un servicio o producto de calidad y a un mayor grado de satisfacción y fidelidad de clientes y usuarios.

El profesor Fernández Aguado (2019) escribe en su *blog* que la reputación corporativa es el prestigio consolidado y fundamentado que una entidad logra ante todos sus *stakeholders*. Ese crédito debe estar cimentado en la respuesta acabada y pertinente tanto técnica como ética de los compromisos asumidos por la entidad y cada uno de sus componentes por lo que se refiere fundamentalmente a los fines de la institución. Cubrir las expectativas legítimas de todos los partícipes de una organización da lugar a esa reputación corporativa a la que toda organización anhela. Esa reputación se convierte luego en una ventaja competitiva para cualquier entidad, pero “es fin en sí misma”, no viene justificada por la mejora en los “logros obtenidos por la entidad”.

En un artículo publicado en 2012 en la revista *Uno* de Llorente y Cuenca, José Manuel Velasco, entonces presidente de *Global Alliance*, la Federación que integra a asociaciones de comunicadores e instituciones académicas de todo el mundo, ahonda en esta idea y asegura que

“más allá de las prisas provocadas por la aceleración de los tiempos, la reputación de una empresa tiene tres componentes básicos: lo que ha sido, lo que es y lo que será, es decir, cuál es la historia que la traído hasta el presente, cómo se desempeña en él y qué expectativas futuras despierta en los grupos con los que se relaciona. Pasado, presente y futuro o, dicho de otra forma, historia, percepción e innovación” (2012, p. 15).

Tanto en el ámbito científico como en el práctico, la definición de reputación corporativa ha sido y sigue siendo objeto de debate en múltiples foros internacionales de comunicación corporativa y de responsabilidad social, desde diferentes disciplinas y bajo visiones muy diversas, desde el prisma científico o desde el práctico. En el único aspecto en el que todos se han puesto de acuerdo ha sido en la falta de consenso y en la defensa de que la reputación es un concepto multidisciplinar con múltiples líneas de trabajo e investigación académica. Económica, estratégica, de públicos, temporal, de marketing, de comunicación, de Responsabilidad Social Corporativa, de globalización, organizacional, sociológica, son solo algunas de las perspectivas sobre las que se encuentran líneas de investigación de la reputación corporativa.

En este trabajo se insistirá en la perspectiva estratégica, organizacional, en la de los grupos de interés y en la de comunicación. A través de estas percepciones, que se estudian de forma transversal como un todo indisoluble, se entiende la reputación como una fuente de diferenciación duradera y difícil de imitar, porque deriva de la identidad de la compañía. Bajo este prisma, las organizaciones consiguen ventajas competitivas gracias a la aceptación y la implicación con sus grupos de interés que convierten la reputación en un intangible imprescindible con el que crean valor y se diferencian en un mundo cada vez más homogéneo.

Haciendo una revisión de las aportaciones teóricas de los últimos 30 años en Europa y EEUU se pueden identificar varios aspectos que los autores vinculan a la reputación y que la definen: “la percepción, como elemento básico de la reputación (...), el paso de cierto tiempo como condición para la configuración de esa percepción y el papel del sujeto emisor y del sujeto receptor como constructores de la reputación (Ferruz González, 2018, p.44):

1. La percepción como elemento básico de la reputación La reputación se conforma como resultado de la percepción que los públicos tienen de una compañía, basada en su actuación en el pasado, así como en su proyección futura (Fombrun, 1996). En esta línea se centran las aportaciones de Larkin (2003, p. 32), para el que la reputación, “está basada en percepciones de las características, actuaciones y comportamiento de una organización. Esencialmente, la reputación es el reflejo bueno o malo que los grupos de interés ven en un nombre comercial –marca-. Implica un juicio de valor acerca de los atributos de la organización y generalmente se establece con el tiempo”. Al contrario, Villafañe (2004, 2013) identifica como elemento básico de la reputación al reconocimiento y no a la percepción, entendiendo que el primero implica un proceso cognitivo de experiencias y del conocimiento que de una compañía tiene el público.
2. El elemento temporal como configurador de la reputación Fombrun (1996) habla de la actuación pasada y la proyección futura como delimitadores de la reputación y Podolny

(1993) considera la reputación como una capacidad que se desarrolla a lo largo del tiempo. Gotsi y Wilson (2001) concluyen, tras analizar diferentes definiciones sobre el concepto, que la reputación corporativa es la evaluación total de una organización a través del paso del tiempo. En esta misma línea, para Smaiziene y Jucevicius (2015) la reputación corporativa es la evaluación total de una compañía transmisible socialmente establecida entre los stakeholders a través de un largo periodo de tiempo, que representa las expectativas de las acciones de la compañía y el nivel de confianza, favorabilidad y reconocimiento en comparación con sus rivales.

3. Los sujetos constructores de la reputación. De acuerdo a Capriotti (2007, pp. 94-95), se pueden establecer dos grandes concepciones: el enfoque vinculado al emisor y el enfoque vinculado al receptor. Así, considera que la construcción de reputación es un proceso de interacción mutuo y compartido entre emisor y receptor. Habla, por lo tanto, de un contrato entre un emisor-organización y unos destinatarios-públicos, en el cual hay una parte que elabora y propone un sentido a la información (el emisor-organización) y otra parte que interpreta y otorga un sentido a la información (los destinatarios-públicos).

Ya casi ningún teórico –como sucedía hasta muy entrado el siglo XX- piensa que el valor principal de una empresa lo determinan sus activos físicos, los tangibles. Hoy hay consenso pleno en destacar que el activo más valioso de una organización es su reputación, la confianza y fidelidad que tienen de ella sus *stakeholders*, o grupos de interés. Siguiendo el ideario propuesto por los Directivos de Comunicación (Dircom) y los *chief reputation officer* (CRO), a través de sus asociaciones mayoritarias, se propone una definición de reputación corporativa donde se entrelazan los tres pilares de una organización: lo que es, lo que hace y lo que dice.

Las organizaciones muestran a la sociedad su espíritu, es decir, lo que “son” y lo hacen a través de su identidad corporativa: su propósito, visión, misión, valores, transparencia y código ético. Para demostrar a la sociedad lo que una organización “hace” bien, debe mostrar claramente una oferta de productos y servicios adecuada a las necesidades y las expectativas de los usuarios o clientes, manteniendo un compromiso constante y firme con ellos, a través de una estrategia clara alineada con el negocio y el propósito de la organización. Asimismo, debe garantizar un gobierno corporativo basado en la ética y la transparencia y la implicación de sus empleados y mantener la Responsabilidad Social en sus tres vertientes: financiera, medioambiental y social, en su ADN

Pero, ser y hacer ya no son suficientes, las organizaciones están obligadas a contar lo que son y comunicar cómo actúan con sus grupos de interés. En el ámbito de la reputación, comunicar no es solo informar, si no que se trata de mantener un adecuado diálogo basado en la escucha

activa, lo que, algunos autores denominan "diplomacia corporativa". En un artículo titulado "¿Hacia el final de la reputación?" el periodista José Antonio Zarzalejos ha escrito la "reputación no consiste en otra cosa que en actuar de manera responsable y en hacerlo con proyección exterior, pública, para generar una percepción de fiabilidad" (Cachinero, 2013, p. 11).

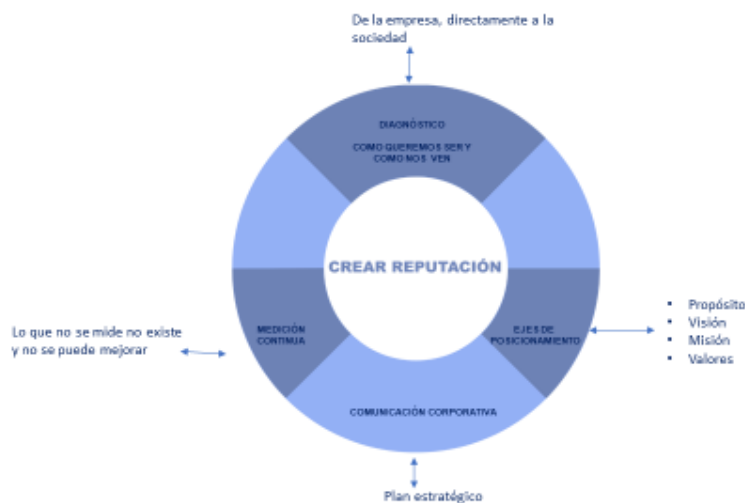
5.2. Construcción de la reputación

FUNDACOM, la Fundación creada por las asociaciones DIRCOM en España, Chile, Brasil, Argentina y Portugal, para poner en valor la función de la comunicación corporativa en español y portugués, defiende que las organizaciones construyen su reputación desde su responsabilidad histórica, que es el paraguas en la que se recogen todas las otras responsabilidades que una organización debe tener en su relación con la sociedad: responsabilidad comercial, cultural, ambiental, legal, social y política, en una relación sistémica relacionada con las actividades humanas.

Para esta fundación, donde están representados más de 8.000 directivos y profesionales de la comunicación, la organización debe ser vista desde una línea de tiempo que transmita su energía dinámica, teniendo en cuenta su pasado y el futuro previsible, para construir su propósito y su narrativa corporativa con el fin de legitimar su actividad y su desarrollo en el presente. De esta manera, sin un propósito ni una narrativa corporativa, establecida de forma ética, honesta, estratégica y sostenida en el tiempo, ninguna organización podrá construir, mantener y proteger una sólida reputación.

Para construir una buena reputación es necesario tener muy claro y definido el valor reputacional de la organización con el fin de conocer si realmente ese valor es percibido por los grupos de interés y la sociedad del modo que quiere la compañía (Villafañe, 2004). Tras ese primer paso se debe diseñar una estrategia corporativa o plan director de reputación corporativa, y, finalmente, comunicar esta reputación. La comunicación es clave. Sin una estrategia de comunicación la reputación no aportará valor a la compañía. En la figura 16 se puede apreciar lo que significa crear reputación para este autor.

Figura 16. Crear reputación



Fuente: Elaboración propia sobre Villafañe, 2017.

La construcción de la reputación para López (2013) es el resultado de la “relación armónica” entre identidad e imagen corporativa, que se constituye a través de la consolidación en el tiempo de los tangibles e intangibles que han hecho posible la proyección de la organización en la sociedad. Este autor señala que la reputación es la suma de las percepciones de los públicos de interés, pero es también “cultura y es historia”. No se trata, dice, de un hecho coyuntural que se pueda fabricar a golpe de eventos mediáticos, sino que es la “síntesis” de una “historia”, de una cultura vivida y de un “compromiso corporativo de acercamiento inteligente a las demandas de la opinión pública” (pp.1-3).

La reputación se construye como un sumatorio de intangibles. Es decir, un conjunto de valores positivos -como, por ejemplo, la honradez, la calidad, el liderazgo- que se atribuye a una organización, compartidos por amplios sectores de la sociedad y que surgen de las percepciones también positivas que sobre esta organización tienen el conjunto de grupos de interés que están vinculados a ella, como resultado de una relación satisfactoria.

“La reputación corporativa es el conjunto de evaluaciones (las consideramos una actitud) colectivas (es una construcción social), suscitadas (evocadas por señales de la corporación) por el comportamiento corporativo, en las distintas audiencias, que motivan sus conductas de apoyo u oposición (con efectos en la conducta)” (Carreras *et al*, 2013, p.96).

Las fuentes de diferenciación de las organizaciones, en la actualidad, ya no están en el producto, que se puede copiar fácilmente (Fombrun, 1996; Carreras *et al*, 2013; Van Riel, 2012;

Alloza, 2012; Guash *et al.*, 2015 citados por Fontán, 2016), sino en la marca corporativa (Hatch y Schultz, 2010; Alloza, 2015) y, más concretamente, en los valores asociados a ella (Arthur W. Page Society, 2016; Corporate Excellence, 2016). No importa tanto qué hace la organización sino quién es, cómo es y por qué hace las cosas de forma diferente a los demás (Sinek, 2013).

Según el Barómetro de Confianza de Edelman (2019, 2020), el 57% de los ciudadanos solo confía en las organizaciones que contribuyen a favorecer el progreso social. Las razones que llevan a confiar en una empresa son el crecimiento económico (57%), la capacidad de la organización de hacer que los ciudadanos sean miembros productivos de la sociedad (51 %) y de su contribución a un mayor bienestar social (47 %). Esto quiere decir que la sociedad ya no solo se conforma con la calidad de los productos y servicios y su buena relación con el precio. Hoy exigen que las organizaciones sean responsables, transparentes e impacten de forma positiva en las sociedades en las que participan y, por consiguiente, que tengan una buena reputación.

Una marca será fuerte, creíble, generadora de confianza y de buena reputación en la medida en que “no exista disonancia entre las percepciones o expectativas y las experiencias o realidades” (Alloza, 2012, p. 130). La piedra angular para generar credibilidad y obtener legitimidad por parte de los grupos de interés es alinear lo que se dice con lo que se hace. Y, para alinear lo que se dice con lo que se hace es importante apostar por un modelo integral y transversal de gestión de los intangibles claves para la compañía. La comunicación estratégica es clave para alinear los mensajes que la organización emite, tanto interna como externamente, con su modelo de negocio, así como vincular a todos los grupos de interés en torno a un mismo sistema de creencias y valores. Todo ello contribuye favorablemente a consolidar la organización en el tiempo y a ser percibida con una buena reputación (Fontan, 2016). La reputación, la marca, la comunicación, la sostenibilidad, la relación con los grupos de interés y los asuntos públicos son los intangibles estratégicos clave para generar valor empresarial de forma sostenida en el tiempo (Corporate Excellence, 2019).

En el prólogo del libro *Reputación y liderazgo*, el periodista José Antonio Zarzalejos (2013) explica la construcción de la reputación de forma muy gráfica cuando señala que la acuñación de la reputación no es una “operación epidérmica, sino dérmica, profunda”. Para este autor, la reputación “afecta a la idiosincrasia de las personas y de las entidades -sean estas cuales fueren—de tal manera que forman con ella una unidad, un todo”. Por ello, debemos vincularla a una:

“seguridad jurídica, certezas regulatorias, eficiente y rápida administración de justicia, aplicación efectiva de los códigos de buen gobierno, ejercicio diligente de la gestión empresarial, colaboración para el mantenimiento de bienes comunes para

donar un mundo mejor a las generaciones próximas (medio ambiente, conservacionismo ecológico), manejo de estructuras laborales ecuánimes y enfrentamiento a los sucesos colectivos con comportamientos transparentes y solidarios”.

La reputación, afirma este autor, es un intangible que constituye un valor añadido susceptible de hacerse tangible, porque, añade, la reputación no consiste en otra cosa que en actuar de manera responsable y en hacerlo con “proyección exterior, pública, para generar una percepción de fiabilidad” (Zarzalejos, 2013, p.11).

5.3. Evaluación de la reputación

La mayoría de las definiciones de reputación como concepto que se vienen recogiendo en este estudio coinciden al entender que la reputación es la percepción, la opinión, el conocimiento y el reconocimiento de los públicos o grupos de interés sobre lo que es, hace y dice una organización. Según apunta Alloza en el informe *La reputación corporativa. Medición y gestión*, publicado en el Anuario DIRCOM (2009), para poder llevar a cabo una medición de la reputación en una organización es necesario identificar quiénes son los grupos de interés más relevantes para la compañía y concretar las percepciones, opiniones, conocimiento y reconocimiento que tiene cada uno de ellos, en un tiempo, espacio y contexto determinados por el entorno competitivo en el que ésta se desarrolla.

Las métricas de intangibles son una necesidad para las empresas ya que aportan la relación causal y su importancia entre los intangibles y el negocio. En opinión de Lizcano (2006) esta necesidad de medir la reputación proviene de la idea de que los recursos y actividades intangibles han de poder ser representados en una serie de indicadores que hagan posible su medición y comparabilidad. La preocupación por establecer indicadores que permitan medir la reputación de la forma más adecuada posible ha incentivado la puesta en marcha de investigaciones destacadas en el campo de lo económico, empresarial y social que han derivado, en los últimos años, en el desarrollo de diferentes métodos cuantitativos y cualitativos, rigurosos, contrastados y reconocidos, aunque diversos, que conviven en el panorama social y empresarial actual como métodos válidos de medición de la reputación.

Existen dos formas de evaluar la reputación de una organización: mediante una auditoría de reputación personalizada y realizada *ad hoc* para una organización, o a través de los monitores reputacionales. Todavía no existe un modelo normalizado de medición de la reputación ya que, a pesar de que profesionales e investigadores están avanzando en el desarrollo de diferentes metodologías, no existe consenso ni en el ámbito académico ni en el práctico y la Academia todavía no ha presentado marcos desarrollados y validados (Mandelli y Cantoni, 2010). A pesar

de esta carencia, existen, se reconocen y se utilizan varios sistemas de medición de la reputación con mayor o menor aceptación. La mayoría de los principales monitores de reputación públicos y más utilizados suelen establecer el mismo grupo de indicadores, más o menos normalizados. En el Anuario DIRCOM (2009), Alloza enumera: la oferta (calidad de productos, servicios, trato al cliente...), lo laboral (buen lugar para trabajar, seguridad, compromiso...), la ética (transparencia, buen gobierno...), la ciudadanía (medioambiente, derechos humanos, compromiso social...), la innovación (I+D, nuevos servicios y productos, adaptabilidad...), la calidad de la gestión (calidad del management, visión, estratégica) y los buenos resultados (resultados, potencial de crecimiento, internacionalización...)

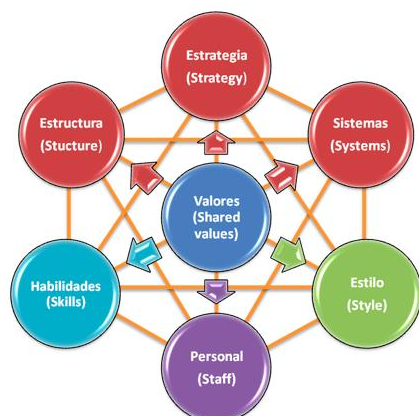
Todo ello, unido a un nuevo concepto de empresa donde su misión no se basa solo en la maximización del beneficio económico, sino que engloba también otros términos como la ética, el buen gobierno y la sostenibilidad, ha contribuido a la consolidación del concepto y la medición actual de reputación corporativa, constituyendo el nuevo paradigma de la buena empresa. Según Kendrick (recuperado por Villafañe, 2004, p. 77) al final de la década de los treinta el valor de una empresa en Estados Unidos se correspondía en un 70% con sus activos tangibles, mientras que los denominados intangibles sólo alcanzaban el 30% del valor total de la compañía. En los noventa esos porcentajes se habían invertido convirtiéndose los activos intangibles en la fuente principal de valor.

La evidencia de que los intangibles tienen un valor financiero (Olins, 2000) y que una buena reputación es la base para hacer frente a la creciente competitividad de los mercados globales (Fombrun y Rindova, 2013; Sarstedt, *et al*, 2013) provocó, a partir de la década de los 90, una implosión de sistemas de medición de muy diferentes estructuras y con muy distintos objetivos. Unos años antes, *En busca de la excelencia*, de Peters y Waterman (1982) uno de los libros de técnica de dirección y gestión de empresas más vendidos en los años 80, resaltó por primera vez la importancia de medir la reputación para las compañías. La teoría partía de la base de que había en el mundo una serie de empresas de referencia obligada en cuanto a la excelencia (reputación), que se ajustaban a unos patrones que definían como el sistema de las "7 eses". En aquellos años, Peters y Waterman trabajaban en *McKinsey & Company*, una consultora global, desde la que defendían que el éxito de la estrategia empresarial no depende de un único elemento sino de 7, todos ellos, comenzaban con la letra S (en inglés) y estaban interrelacionados. Por ese motivo el modelo fue denominado el modelo de las 7s de *McKinsey*.

Según esta teoría, la clave del éxito empresarial se sustenta en el equilibrio y la optimización de estos 7 factores: Strategy, Structure, Systems, Staff, Skills, Style y Shared Values.

1. Strategy (estrategia). Son las decisiones y acciones corporativas puestas en marcha para la consecución de los objetivos establecidos en el plan estratégico sobre la misión y visión de la organización buscando obtener ventajas competitivas sostenibles.
2. Structure (estructura). Se refiere a la manera en que se estructura la organización, la forma en la que se reparten las tareas y la autoridad entre los trabajadores, el modo en que se agrupan las actividades y responsabilidades y los mecanismos de dirección y coordinación.
3. Systems (sistemas y procedimientos) Consiste en los sistemas y procedimientos utilizados para gestionar la empresa en todos sus aspectos como son la planificación, gestión y control de los procesos. Incluye todos los canales y sistemas de información, formales e informales, a través de los cuales fluye la comunicación en una empresa.
4. Staff (personas) Se refiere a todos los trabajadores de la empresa y su disposición en grupos de trabajo. Incluye también las características de las personas y la política de personal, los procesos de captación, de selección, de gestión, de evaluación y de retribución.
5. Skills (habilidades/competencias) Las habilidades son las capacidades de las personas y de la organización, de sus procedimientos, de sus sistemas y en general de sus prácticas de gestión. Su flujo coordinado y eficaz es lo que se conoce en la actualidad como gestión del talento o de nuevos conocimientos. También puede referirse al know-how.
6. Style (cultura) Se trata de la filosofía corporativa, del estilo de gestión y de liderazgo, de las pautas de comportamiento de la organización, de las normas escritas y no escritas.
7. Shared Values (valores compartidos). El corazón de la empresa. Consiste en los valores compartidos por todos en la organización, las aspiraciones colectivas. Es lo que une a sus miembros y alinea a todos en la misma dirección. Es el propósito. (Peters y Waterman, 2017)

Figura 17. Modelo de las 7s de McKinsey



Fuente: Peters y Waterman (1982)

A pesar de los años transcurridos, esta teoría sigue siendo vigente en muchos de sus aspectos, aunque se queda ciertamente limitada ya que se centra en la visión interna de la organización y no tiene en cuenta la percepción de los grupos de interés ni el entorno y tiempo cambiante en el que se desarrolla. Precisamente, en la actualidad, el vínculo de los grupos de interés con las corporaciones, su opinión, percepción, juicio, diálogo y relación, son las variables que mayor peso tienen en los sistemas de medición de la reputación (Caruana, 2008; Costa, 2009). Caruana asegura que la reivindicación de la reputación ha sido provocada por la irrupción y visibilización de los grupos de interés y Costa subraya que la reputación de una corporación no es otra cosa que el resultado de las percepciones de todos sus grupos de interés.

En busca de la excelencia, a pesar de sus limitaciones, supuso una revolución y marcó un antes y un después en los sistemas de gestión empresarial. Marcó también el inicio del interés por la medición de la reputación empresarial en el entorno académico y empresarial y fue un impulso para que comenzaran a publicarse rankings de excelencia para calificar a las empresas en Estados Unidos, que pronto se exportaron al resto del mundo.

Desde entonces, esta percepción de excelencia o admiración que causa la empresa en sus diferentes grupos de interés y que inspiró esta obra de Peters y Waterman, se convierte en un recurso intangible de un indudable valor, pero que tiene, asimismo, que tener en cuenta las otras características de recursos valiosos como la rareza, la difícil imitación y el ser aprovechado por la empresa. Las bases de la construcción de la confianza se sitúan en adquirir compromisos sobre los temas y asuntos que son relevantes para los ciudadanos (como respuesta a lo que esperan de la organización los grupos de interés), y después cumplirlos (Alloza, 2012). Si la

reputación corporativa es importante es porque “*influye en la forma en la que se comportan los distintos grupos de interés hacia la organización*” (Chun, 2005, p. 91).

También en el entorno de la empresa y la alta dirección nacieron muy diversas teorías para la medición de la excelencia y la reputación de las corporaciones. La *Teoría de los Costes de Transacción*, la *Teoría de la Agencia*, la *Teoría de los Juegos*, la *Teoría de la Eficacia Organizativa*, la *Teoría de la Información*, o la *Teoría de los Recursos y Capacidades*, entre otras muchas. Es precisamente esta última la que ha tenido un papel más destacado como germen de los fundamentos teóricos sobre reputación en el ámbito empresarial que se han venido desarrollando de forma *in crescendo* desde los años 90 del siglo pasado.

Hasta entonces, la mayoría de las teorías dominantes en la literatura sobre estrategia empresarial ponían el acento en el análisis de lo externo (entorno social y sectorial de la empresa) y su posición competitiva. Sin embargo, la *Teoría de los Recursos y Capacidades* surge bajo la premisa fundamental de la existencia de heterogeneidad entre las empresas en lo que a dotación de recursos y capacidades se refiere, lo que determina las diferencias de resultados entre ellas. Así, frente a los supuestos más extendidos de décadas anteriores, esta teoría se basa en dos supuestos fundamentales:

1. Cada empresa es heterogénea en la dotación de recursos y capacidades que posee o controla, fruto de su propia historia, suerte y decisiones pasadas.
2. Esta heterogeneidad puede mantenerse en el tiempo, siendo posible el sostenimiento de la ventaja competitiva de las empresas. (Martín de Castro, 2004)

En esta teoría, que surgió a raíz de un artículo publicado por Wernerfelt en 1984 en la revista científica estadounidense *Strategic Management Journal* con el título “*A resource-based view of the firm*” (citado por Martín de Castro, 2004) la empresa se considera un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneas, las cuales se han obtenido a través de su historia, de su funcionamiento y de las decisiones que se han adoptado a lo largo de su vida. Los recursos son los *inputs* del proceso productivo o factores disponibles de la empresa, que son de su propiedad o recaen bajo su control y se dividen en dos grupos: (1) los recursos considerados de forma individual: materias primas, el *stock*...etc y (2) las relaciones existentes entre los diferentes recursos. Pueden ser tangibles, que incluyen los activos físicos y financieros, e intangibles, algunos de los más relevantes serían creatividad y capacidad de innovación, habilidades tecnológicas, capital humano, capacidad de nuevos desarrollos, imagen de marca y reputación. La capacidad es la forma o habilidad de utilizar, organizar y gestionar estos recursos de una forma eficiente.

En esta línea teórica, la reputación es fuente de ventaja competitiva, pues además cumple las cualidades de un recurso estratégico que son: valor o relevancia, escasez, carácter específico,

complejidad, lenta acumulación y complementariedad (Barney, 1991). Además, la reputación es un recurso estratégico, una capacidad dinámica y un activo intangible, difícil de crear o acumular y que proporciona valor al utilizarse de forma estratégica. La existencia de una reputación organizacional genera una serie de beneficios asociados (Fombrun y Shanley, 1990; Lev, 2003), que se pueden materializar en un beneficio superior a largo plazo (Sanna, 2013). Para Wessels (2003), la reputación es un templo con seis pilares:

1. Desempeño financiero: competitividad, rentabilidad, riesgos de inversión y perspectivas de crecimiento.
2. Atractivo emocional: respeto, admiración y confianza.
3. Visión y liderazgo: cualidades de dirección.
4. Entorno de trabajo: clima de trabajo, cultura y entorno.
5. Responsabilidad social: responsabilidad social corporativa.
6. Productos y servicios: calidad y atractivo de los productos y servicios, calidad e innovación

En los años 80 proliferación las líneas de investigación sobre medición de la reputación desde diferentes perspectivas y es en los años 90 cuando se comienza a entender la reputación corporativa desde la perspectiva comunicacional. Fombrun (1996) identifica los componentes de la reputación corporativa en cinco dimensiones (1) el arraigo histórico de la organización, (2) la incumbencia de los públicos internos y externos en su actuación, (3) las acciones pasadas y el éxito logrado a través de ellas, (4) la evaluación del beneficio acumulado por los grupos de interés y (5) su utilidad para posicionar a la compañía entre sus competidores y en el sector o ámbito de negocio al que se dedica. Este mismo autor establece que la reputación depende de tres factores.

1. la habilidad de los miembros de la compañía para administrar las impresiones que se generan en el exterior,
2. la percepción de la empresa que manifiestan observadores interesados, como analistas de opinión y periodistas,
3. la capacidad de la organización de establecer y mantener relaciones sólidas con sus interlocutores clave.

Bajo este prisma señala cuatro elementos como necesarios para lograr una buena reputación: “credibilidad, fiabilidad, confianza y responsabilidad” (Fombrun y Rindova, 1996, pp. 60-72)

En España, a finales de los años 90 del siglo pasado aparece por primera vez el concepto de reputación corporativa ligado al de comunicación. Se publicó en el artículo *La reputación corporativa, un concepto emergente* firmado por Antonio López, en aquel momento director

general adjunto al presidente del BBV y presidente de DIRCOM. López (1999) establece cuatro elementos clave para que una organización pueda construir y mantener su reputación: (1) la confianza de los clientes, (2) la credibilidad de los analistas financieros, (3) la gestión honesta de la relación con los empleados y (4) la responsabilidad con la comunidad”.

Tras esta primera aproximación, para Villafañe la reputación surge de la identidad corporativa, entendida como “realidad de la empresa”, resultante de su “historia, su estrategia o proyecto empresarial y su cultura corporativa” (Villafañe, 1999, p. 18). La dimensión axiológica (los valores corporativos y su buen gobierno), el comportamiento corporativo (tanto con los grupos de interés internos como externos) y la proactividad en la gestión reputacional (estableciendo objetivos y detectando riesgos) son, para este autor, las condiciones necesarias para conseguir y mantener una buena reputación.

“la reputación corporativa es la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus stakeholders estratégicos” (Villafañe 2004, p. 31).

Desde que en 1984 la revista *Fortune* publicará el primer ranking reputacional se han diseñado muchos y diferentes métodos de medición de la reputación que se han utilizado, y se utilizan, en la actualidad y que nacen de la necesidad de las empresas de poner en valor sus intangibles en un mundo cada día más globalizado y en constante cambio. En el ámbito académico, Cravens y su equipo de investigadores crearon un método para evaluar la reputación a través de un índice con dos indicadores fundamentales: la calidad de los productos y servicios y la confianza que el entorno en general tuviera en la organización. Además, consideraban otros indicadores como el liderazgo, la relación con los clientes, el buen gobierno y el grado de innovación (Cravens *et al*, 2003).

Para estos autores, la reputación debe ser evaluada por una entidad independiente que compruebe que la organización cumple con criterios o atributos que le dotan de reputación. Esos criterios son predefinidos por los públicos de interés más relevantes para la entidad empresa (clientes, empleados, directivos, etc.) y se resumen en 8 atributos:

1. Calidad y valor de los productos y servicios
2. Empleados (grado de formación, tiempo medio en la empresa...)
3. Relaciones externas (calidad de las relaciones con los públicos, con el entorno y acción social)
4. Innovación y creación de valor (desarrollo de nuevos productos, sistemas de retención de clientes...)
5. Viabilidad y fortaleza financiera

6. Estrategia de negocio (incluidos sistemas de control e incentivos)
7. Clima ético (existencia de códigos éticos...)
8. Obligaciones o responsabilidades intangibles (compromisos adquiridos)

Cada indicador (y sus elementos) es ponderado para determinar su contribución a la formación del índice agregado de reputación, con escalas de evaluación de 1 a 9, siendo el 1 equivalente a poco o ningún valor y el 9 al nivel máximo de valor. Los autores sugieren además una escala de ponderación de los factores a los que habrá que agregar la evaluación, siendo los de mayor peso productos y servicios, empleados e innovación y creación de valor, por encima del resto. De esta manera, según esta teoría, el índice resultante establece de forma objetiva el grado en que una empresa cumple con los criterios necesarios para despertar una buena reputación en sus grupos de interés.

Otros autores, propusieron la *Escala de Carácter Corporativo*, fundamentada en la metáfora de la personalidad, que se basa en analizar en términos de características humanas cómo los *stakeholders* distinguen a una organización. Esta corriente de opinión se centra en los vínculos emocionales que los grupos de interés tienen con la organización, y, tras realizar varias entrevistas, grupos de discusión y encuestas a directivos, empleados y clientes, definen una escala de 49 items que describen 16 aspectos distintos con 130 factores o dimensiones. (Davies *et al*, 2004).

Otra investigación posterior analiza la experiencia de empleados y clientes y accionistas. Se trata de la *Escala Formativa de Reputación* (Helm, 2005). La escala tiene tres versiones diferentes, según el perfil del grupo de interés, con 10 indicadores o atributos de referencia adaptados en cada versión. Un año antes, Schwaiger propuso un modelo para medir la reputación corporativa usando tres indicadores concretos y utilizando la teoría de las dos dimensiones de la reputación (cognitiva/afectiva): (1) las categorías ya conocidas de la literatura académica, (2) añadiendo algunos aspectos descubiertos tras un análisis cualitativo anterior a un estudio cuantitativo, (3) tomando en consideración la teoría actitudinal que sugiere la división de la reputación en una parte cognitiva y otra afectiva (Schwaiger, 2004).

En los últimos años, han seguido apareciendo diferentes estudios y modelos que intentan conseguir un sistema consensuado de medición de la reputación corporativa. Algunos autores, han propuesto una escala de 17 indicadores centrados en el marketing y la publicidad, por lo que su fuente fundamental son las opiniones de los consumidores (Walsh y Beatty, 2007). Otros autores analizan la reputación como un recurso intangible con tres rasgos distintivos: (1) es evaluación global, no una impresión que es más efímera y no podría derivar en compromiso, (2) debe estar consensuada por un número suficiente de grupos de interés, como para visualizarse en un comportamiento colectivo y (3) debe ser estable en el tiempo (Highhouse, *et al*, 2009).

En otra línea de actuación, se propone medir la reputación corporativa tanto en el ámbito interno como en el externo de la organización y hacerlo de forma diferenciada. Para el ámbito interno analizan cuestiones relacionadas con el centro de trabajo, la comunicación interna y los flujos de información, el estilo de liderazgo y de gobernanza, el organigrama, el clima laboral, la gestión de talento, la innovación, la formación, la remuneración y las condiciones laborales y la relación del grupo de interés interno con el resto de *stakeholders* de la organización (Alcalá, 2007). Para el ámbito externo establecen que es fundamental conocer la opinión que tiene el mercado de una organización. Para estos autores, los principales aspectos a considerar son la responsabilidad social corporativa, el respeto al medio ambiente, la imagen de marca, su atractivo como marca y la imagen de la organización. Realizando estas dos mediciones se consigue identificar los valores percibidos por los grupos de interés actuales y potenciales, conocer su grado de satisfacción, obtener información cuantitativa y cualitativa sobre el grado de motivación, involucración y fidelización de los grupos de interés, tanto internos como externos y establecer mecanismos para conocer la percepción que poseen los grupos de interés de la organización. Además, permite crear instrumentos adecuados para la atención a esos grupos de interés, implicarlos en la mejora continua de la organización y proponer vías de comunicación más eficaces de la organización con los sus grupos de interés.

Con respecto al mundo digital, destacan los trabajos de Capriotti (2019) quien ha puesto en marcha el “*mainmedia >social*” un modelo de análisis estratégico de reputación digital, que permite evaluar las menciones y opiniones en las redes sociales sobre la empresa o sus marcas en el medio y largo plazo, analizando las publicaciones aparecidas en las plataformas (*Twitter, Facebook, LinkedIn, Instagram, YouTube*, etc). Este modelo, según se pone de manifiesto en el blog del autor, es un sistema de medición y análisis personalizado de la reputación digital que se elabora a partir los indicadores *mainmedia*, determinando hasta 10 dimensiones temáticas personalizadas. Estas dimensiones específicas de cada empresa se vinculan a dos grandes macro-dimensiones temáticas, que han sido identificadas en los principales estudios académicos y profesionales sobre la reputación corporativa: (1) la competitividad y (2) la responsabilidad. La dimensión de competitividad se refiere a toda la información relativa a la actividad económica o de negocio de la empresa, que Capriotti define como un actor económico, y la dimensión de responsabilidad está relacionada con toda la información de sostenibilidad, RSE o ética empresarial, a la que se refiere como actor social. En concreto, establece las siguientes dimensiones:

A.-Competitividad.

1. La dimensión de estrategia hace referencia a toda la información sobre las decisiones de negocio, así como el liderazgo empresarial y directivo en la organización.

2. La dimensión de oferta está relacionada con la información publicada sobre los productos, servicios o marcas de la empresa, así como sus características (calidad, precio, garantía, etc.)
3. La dimensión de resultados se refiere a toda la información sobre los resultados de las actividades de negocio y la evolución de los mismos en el tiempo.
4. La dimensión de innovación hace referencia a toda la información sobre novedades o innovaciones en términos de productos, servicios, así como de sistemas de producción o gestión.

B.-Responsabilidad.

1. La dimensión de integridad hace referencia a toda la información publicada sobre el comportamiento ético de la empresa o de los directivos en la gestión de la empresa.
2. La dimensión de talento se refiere a toda la información sobre la gestión de las personas en la empresa (contrataciones, despidos, gestión del talento, derechos laborales, etc.).
3. La dimensión de comunidad está vinculada con la información publicada sobre el comportamiento responsable de la empresa, en relación con las cuestiones sociales.
4. La dimensión de medioambiente está relacionada con la conducta responsable de la empresa, en aspectos vinculados con las cuestiones medioambientales.

Figura 18. Indicadores. Modelo Mainmedia >social



Fuente: Capriotti, 2019

En la actualidad, existe una gran profusión de métodos de medición de la reputación y un consenso claro al considerar que se trata de uno de los activos intangibles más difíciles de medir

debido a las distintas fases de su ciclo de vida (Borraz y Fuentelsaz, 2005), al comportamiento cambiante e impredecible de los grupos de interés, a la aparición de problemas y errores imprevistos que pueden destruirla de forma inmediata y a la propia dificultad para definirla (Martín y Navas, 2006).

En el ámbito académico, la medición de la reputación ha sido objeto de numerosos estudios en las últimas décadas. Berens y Van Riel (2004) compararon 75 estudios conducidos entre 1958 y 2004 e identificaron 3 corrientes principales de pensamiento y valoración de la reputación basadas en tres conceptos fundamentales: 1) las expectativas sociales que la gente tiene respecto a las compañías (es la corriente más frecuente); 2) los diferentes rasgos de la personalidad corporativa que la gente atribuye a las empresas; 3) el nivel de confianza o desconfianza que la gente tiene hacia una empresa.

En el marco de estas tres corrientes de pensamiento, Ferruz González (2018) analiza diferentes escalas de medición de la reputación en el ámbito académico:

A. Escala de Credibilidad Corporativa de Newell y Goldsmith. Estos autores, identifican 8 aspectos o variables relacionados con la experiencia y la confianza de los públicos hacia una empresa y los miden con el método de evaluaciones sumarias o sistema de escalado de *Liker*:

1. Experiencia (¿la compañía es competente y capaz para hacer y distribuir los productos/servicios que comercializa?)
2. Confianza / Familiaridad (¿se puede confiar en la compañía?)
3. Veracidad / Honestidad (¿la compañía es honesta o miente y engaña o confunde a los consumidores?)
4. Implicación (¿está la compañía implicada con sus públicos?)
5. Credibilidad publicitaria
6. Actitud hacia la publicidad
7. Actitud hacia la marca
8. Intención de compra

B. Escala de Reputación de Cravens. La reputación debe ser evaluada por una entidad independiente que compruebe que la empresa cumple con criterios o atributos que dotan a la empresa de reputación. Esos criterios son predefinidos por los públicos relevantes de la empresa (clientes, empleados, directivos, etc.) y se resumen en 8 atributos:

1. Calidad y valor de los productos / servicios
2. Empleados (grado de formación, tiempo medio en la empresa...)
3. Relaciones externas (calidad de las relaciones con los públicos e incluso cuidado del medioambiente y acción social)

4. Innovación y creación de valor (desarrollo de nuevos productos, sistemas de retención de clientes...)
5. Viabilidad y fortaleza financiera
6. Estrategia de negocio (incluidos sistemas de control e incentivos)
7. Clima ético (existencia de códigos éticos...)
8. Obligaciones o responsabilidades intangibles (compromisos adquiridos)

C. Escala de carácter corporativo de Davies. Estos autores se centran en los vínculos emocionales que los grupos de interés tienen con la organización. Definen una escala de 49 *items* que describen 16 aspectos distintos con 7 factores o dimensiones, pretendiendo así representar el significado de cada ítem utilizando sustantivos. Los autores trataron de validar la escala pero reconocieron que no todos los ítems eran adecuados para cualquier tipo de empresa, si bien sirven para comparar empresas de un mismo sector y también para vincular la reputación con la lealtad de clientes y empleados.

D. Escala Formativa de Reputación de Helm. La escala tiene tres versiones diferentes, para clientes, empleados y accionistas, con 10 atributos de referencia adaptados en cada versión. La escala se despliega en dos planos, los atributos y la medida global de reputación racional. La escala se estructura en dos planos: el plano de los indicadores y el de la reputación global, que es una media ponderada directa de los indicadores de base.

E. Modelo de medición de la reputación de Manfred Schwaiger. Este autor toma en consideración la teoría actitudinal que sugiere la división de la reputación en una parte cognitiva y otra afectiva y propone un conjunto de índices y estimaciones para determinar la influencia sobre la reputación corporativa. La dimensión cognitiva de la reputación se describe como “competencia” y la parte afectiva como “simpatía” hacia una corporación.

F. La escala de reputación basada en el cliente de Walsh y Beatty y posterior de Boshoff. En el ámbito del marketing, Walsh y Beatty (2007) crearon una escala psicométrica de medición compuesta por 31 ítems y llegaron a resultados parcialmente concluyentes acerca de la correlación entre la buena imagen de la empresa (su buena reputación), una mejor aceptación hacia los anuncios y una mayor intención de compra asociada. Boshoff (2009) intenta perfeccionar este sistema de medición incluyendo como fuente la opinión de los consumidores.

G. Índice global de reputación de Highhouse. Este autor concibe la reputación como un recurso intangible que adopta la forma de una actitud global, con tres rasgos distintivos: 1) es una evaluación global, no una impresión que es más efímera y no podría derivar en compromiso 2) la evaluación global debe estar consensuada por un número suficiente de grupos de interés, como para visualizarse en un comportamiento colectivo 3) la evaluación debe ser estable en el tiempo.

5.4. Principales índices de medición en España

En la práctica, algunos autores, señalan que los índices más importantes y utilizados en España son tres (Orozco-Toro *et al*, 2012)

1. Foro de Reputación Corporativa (RepTrak)
2. Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco)
3. Índice de Reputación de Marcas (IRMA)

1.-Foro de Reputación Corporativa (RepTrak). En 2002, Aguas de Barcelona, BBVA, Telefónica y Repsol se unieron para fundar el fRC como un espacio de estudio y colaboración para analizar los modelos de medición de la reputación más utilizados y establecer un nuevo modelo que se convirtiera en un estándar mundial consensuado y pusiera en valor el peso real de los intangibles, de la marca y de la reputación corporativa. Pronto se sumaron otras grandes empresas españolas a este proyecto, como Abertis, Adif, Agbar, Critería, Danone, Ferrovial, Gas Natural Fenosa, Iberdrola, Iberia, Renfe y Sol Meliá, entre otras. Este Foro, según sus publicaciones corporativas, trabaja en el análisis y divulgación de tendencias, herramientas y modelos de reputación corporativa en la gestión empresarial. Las áreas de interés de estas empresas son las principales variables intangibles que conforman la reputación de una empresa, como la ética, la misión, la visión y los valores, la responsabilidad social, la identidad y marca, y el gobierno corporativo. Según sus propias declaraciones, está ausente de sus preocupaciones el desempeño económico financiero, aunque consideran que es un concepto que debe valorarse a la hora de medir la reputación de una organización.

En 2004 estas empresas, junto a otras grandes corporaciones, consultoras y universidades, crearon el Instituto de Análisis de los Intangibles (IAI). El IAI nace con la misión de introducir certeza en el análisis, gestión y valoración de los intangibles, buscando soluciones de consenso, aportando la colaboración de los agentes involucrados y dotando a estas áreas de conocimiento de instrumentos rigurosos para ayudar a crear los parámetros de medición y monitorización de los intangibles e integrar los diversos recursos intangibles en los procesos de valoración y gestión.

Finalmente, el fRC y el IAI se unen a finales de abril de 2011 y ponen en marcha la Fundación Foro para la Reputación, Marca y Comunicación Corporativa, que se presenta públicamente el 28 de junio de ese año con el nombre de *Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership* que nace con el objetivo de avanzar en el conocimiento y la gestión de los intangibles y que ya se ha nombrado con anterioridad en esta investigación. Este Foro fue pionero al considerar la reputación como uno de los activos de mayor valor para la empresa. Defendía que identificarlo y gestionarlo de manera eficaz y eficiente resulta clave para la supervivencia empresarial a largo

plazo. Bajo sus premisas, la reputación es un concepto multidisciplinar que aborda diversas perspectivas encargadas de áreas específicas como son:

1. La económica, en la cual la reputación es considerada como un conjunto de señales capaces de movilizar agentes económicos con información limitada.
2. La estratégica, en donde la reputación es considerada como una fuente de diferenciación duradera derivada de la identidad de la compañía, lo que produce ventajas competitivas y comportamientos favorables de los grupos de interés.
3. La *multistakeholder*, atendiendo a todos los grupos de interés.
4. La del marketing, que crea una marca valor con activos intangibles, capaces de despertar en los diferentes públicos, internos y externos, asociaciones positivas.
5. La de globalización.
6. La organizacional.
7. La sociológica, que estudia la reputación como eje de legitimación social.
8. La contable.
9. La perspectiva Integral, en la que se define la reputación como el resultado arrojado de las valoraciones colectivas de los grupos de interés, internos y externos, sobre la confianza y fiabilidad de las organizaciones.

El Foro de Reputación Corporativa fue el primer *think that* en España que alertó sobre la creciente importancia de gestionar los valores intangibles en las organizaciones. Para este Foro, las organizaciones deben responder, desde la eficacia, eficiencia, ética y la transparencia, a la creciente demanda de información por parte de sus grupos de interés, que son cada vez más numerosos, anónimos y con mayor capacidad de respuesta en un mundo globalizado y homogéneo donde es difícil diferenciarse de la competencia solo por producto y precio. En este marco, se analizaron las oportunidades que encuentran las empresas que gestionan bien su reputación:

1. Aumenta el valor de la marca, en tanto que se trata de un factor de diferenciación y fidelización muy poderoso
2. Permite obtener una relación de responsabilidad y confianza sostenidas con los stakeholders, a quienes proporcionan mayor valor a largo plazo
3. Incrementa la flexibilidad estratégica, mejorando la eficacia en la gestión de los riesgos empresariales, reduciendo la vulnerabilidad de la empresa y aumentando su capacidad para resistir los períodos de crisis.
4. Mejora la calidad de las relaciones con los empleados y la capacidad de la empresa para atraer y retener a los mejores talentos. Aumenta el orgullo de pertenencia.
5. Facilita el acceso a las fuentes de financiación.

Y también las amenazas que encuentran las organizaciones que no tienen en cuenta el riesgo reputacional en su gestión:

1. Pérdida de confianza y lealtad de los empleados.
2. Reducción de la satisfacción de los consumidores.
3. Costes de capital más elevados.
4. Mayor volatilidad de los resultados de la empresa.
5. Mayor dificultad de hacer frente a situaciones de crisis.
6. Incapacidad de explotar las oportunidades procedentes de la adecuada gestión de los activos intangibles.

Cuatro años después del nacimiento del Foro de Reputación Corporativa, en mayo de 2006, se presentó en Nueva York el nuevo modelo de medición y de gestión de la reputación corporativa que había nacido en el seno de este foro y contaba con la dirección técnica y la financiación del *Reputation Institute*. Este nuevo sistema de medición lleva por nombre *RepTrak*.

El *Reputation Institute*, es una consultora americana, especializada en gestión de la reputación que Fombrun cofundó con Van Riel en 1999. El objetivo de su creación era entender dos cosas: en qué consiste la reputación y cuáles son los factores que inciden sobre ella. Tras sus primeras investigaciones pusieron de manifiesto que la reputación es el sentimiento de respeto que tiene las personas cuando escuchan el nombre de una empresa, y detectaron más de veinte atributos que las personas asocian con la buena reputación y que agruparon en categorías. El modelo *RepTrak* se basaba en los primeros trabajos realizados con el modelo de medición de la reputación, *Reputation Quotient*, que había creado Fombrun junto con Naomi Gardberg y Joy Sever, en noviembre de 1999, y en muy poco tiempo consiguió consolidarse como el método más utilizado en el mundo para medir y gestionar la reputación corporativa.

Las empresas que formaban parte del Foro de Reputación Corporativa en 2005 en España realizaron una adaptación del *Reputation Quotient* para entender mejor el concepto de reputación desde el punto de vista de los *stakeholders* y para identificar las 7 dimensiones que sustentan la reputación y medir su importancia relativa. *RepTrak* es el nombre de la herramienta de investigación desarrollada finalmente y que Fombrun presentó en público en mayo de 2006 en Nueva York en la sesión de apertura de la décima *International Conference on Corporate Reputation, brand, identity and competitiveness* (Llorente y Cuenca, 2013)

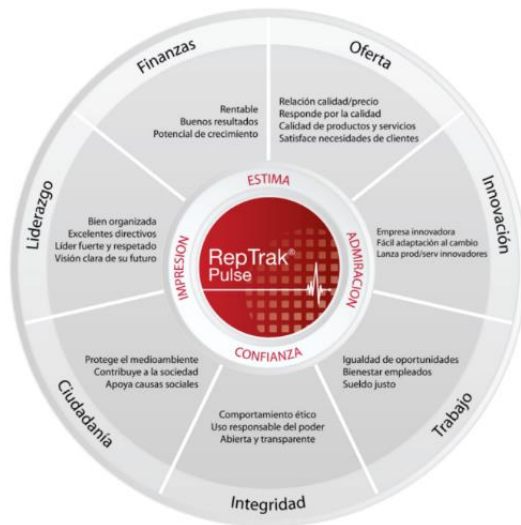
Este modelo permite a la empresa “entender cuáles son las prioridades reales de sus grupos de interés, diagnosticar riesgos y oportunidades, fijar objetivos, medir evaluaciones y establecer comparaciones con otras empresas” (Hernández *et al*, 2007, p. 115). El *RepTrak* mide la reputación de una empresa en un momento determinado y su evolución a corto, medio y largo plazo. Estas son las variables que utiliza para realizar sus mediciones:

1. La calidad de la oferta comercial de productos y servicios.
2. La ética y el buen gobierno corporativo.
3. Los buenos resultados financieros.
4. La innovación centrada en aportar valor y hace la vida más fácil.
5. El liderazgo de la alta dirección y la calidad del management.
6. Las iniciativas y comportamientos responsables.
7. El entorno de trabajo y el trato y compromiso de los empleados.

A partir del año 2006, el *Reputation Institute* creó un observatorio global de la reputación corporativa utilizando este sistema de medición (Global RepTrak, 2020). Los resultados de esta investigación realizada en más de 30 países se publican cada año en la revista *Forbes*. El *Global RepTrak Pulse* utiliza una metodología de evaluación en dos fases. En la primera fase realiza dos niveles de análisis. En el primero de ellos mide cuatro variables de emociones que una empresa despierta entre sus grupos de interés: admiración, respeto, confianza, buena impresión. En el segundo nivel utiliza 23 atributos de la reputación para explicar racionalmente los resultados del primer nivel. El algoritmo matemático en el que se basa *RepTrak* agrupa siete dimensiones: (1) liderazgo, (2) resultados financieros, (3) oferta de productos y servicios, (4) innovación, (5) entorno de trabajo, (6) integridad y (7) compromiso social.

En la segunda fase realiza un análisis estadístico que relaciona los atributos anteriores con un conjunto de comportamientos favorables de los grupos de interés hacia la empresa, y determina unos coeficientes para cada dimensión sobre la reputación global. Para la recopilación de datos utiliza una encuesta online con un sistema de *tracking* mensual que envía a más de 100.000 consumidores de 41 países preguntando sobre las 2.000 mayores empresas del mundo (por volumen de facturación y por su familiaridad con el público general). Los ejes sobre los que construye esta encuesta son la “utilización prudente de los activos corporativos, calidad del equipo directivo, responsabilidad social y ambiental, solidez financiera, calidad de productos y servicios, capacidad de innovación, atracción y mantenimiento de personal calificado, valor de la inversión a largo plazo” (Salinas, 2007, p. 32)

Figura 19. Dimensión de la reputación. Modelo *RepTrak*

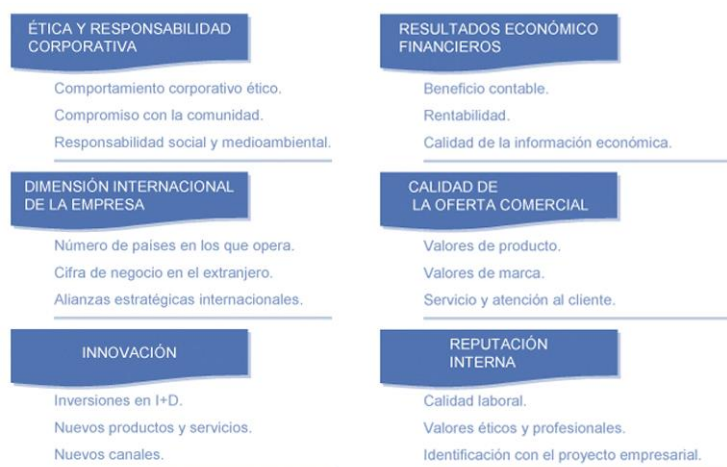


Fuente: *Reputation Institute*, 2020

2.-El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa: Merco. Es uno de los sistemas de medición más utilizados en el mundo desde que nació en el año 2000 y es el único monitor de reputación que se somete a una revisión independiente por una auditora. La iniciativa surgió como una investigación universitaria en el seno de la cátedra del profesor Villafañe en la Universidad Complutense de Madrid y se puso en marcha gracias a un acuerdo entre *Villafañe y Asociados*, el *Grupo Vocento* (en concreto con el diario *Cinco Días*) y *Análisis e Investigación*, el instituto responsable del trabajo de campo (MERCO, 2020). La visión de la reputación de Merco queda expresada a través de su “árbol de variables”:

8. Ética y responsabilidad social corporativa
9. Resultados económico-financieros.
10. Dimensión global y presencia internacional.
11. Calidad del producto / servicio.
12. Cultura corporativa y calidad laboral.
13. Innovación.
14. Reputación interna

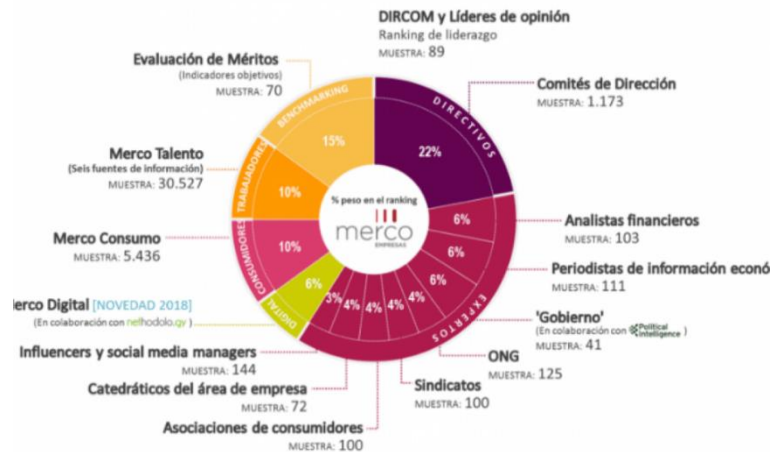
Figura 20. Árbol de variables *Merco*



Fuente. *Merco* 2020

Merco parte de una visión amplia de la reputación, reuniendo como variables de primer nivel (cada una de las 6 anteriores se descompone en otras de segundo y tercer nivel) aquellos factores empresariales que podrían identificarse con los requisitos imprescindibles para el liderazgo reputacional. Para obtener los indicadores, *Merco*, en una primera etapa, elabora una encuesta de opinión entre directivos de empresas que facturan más de 10.000 millones/año. Factor común con *RepTrak*. Sin embargo, para Villafañe, esta primera encuesta solo reflejaría la imagen de la compañía y no la situación de su reputación. Por ello, *Merco* incluye dos evaluaciones suplementarias. Una en la que se tiene en cuenta también el sector en el que se desenvuelve a organización y la tercera y definitiva evaluación, que es la que se realiza entre los directivos de 50 compañías que selecciona en un ranking provisional y secreto como organizaciones con la mejor reputación. Por último, se elabora la media entre las tres evaluaciones –general, sectorial y técnica– y se concreta el Índice de Reputación Corporativa que constituye el instrumento para construir el *Merco* que, finalmente, es publicado. En la actualidad *Merco* elabora 6 rankings: Empresas, Líderes, Responsabilidad y Gobierno Corporativo, Talento, Consumo y Sanidad.

Figura 21. Dimensión de la reputación. Modelo Merco



Fuente: *Merco* 2019

3-El Índice de Reputación de marcas: IRMA. El Índice de Reputación de Marca (IRMA) nació en el año 2003 con el objetivo de evaluar la reputación de las marcas financieras que operan en España. A través de esta herramienta se evalúan las marcas sectorialmente, a través de encuestas telefónicas a consumidores, con una muestra de 1.500 encuestas. Las variables de análisis son de tres tipos: funcionales, sociales y emocionales. Existen 6 variables primarias que se utilizan para todos los sectores y 12 secundarias específicas de cada uno de ellos. Además, realiza encuestas de satisfacción a los consumidores finales y compara las marcas con la de sus competidores:

A. Valores funcionales

1. Calidad percibida: Relación calidad precio y atención al cliente
2. Garantía: confianza en la relación y percepción de liderazgo

B. Valores sociales

1. Perfil ético: Comportamiento ético y productos éticos
2. Responsabilidad social: Sensibilidad ecológica, apoyo a causas sociales

C. Valores emocionales

1. Relevancia: Conocimiento y comunicación
2. Identificación: Reconocimiento de la identidad y sentimientos positivos

5.5. Ética, coherencia e integridad.

Etimológicamente la palabra ética proviene de los términos griegos *ethikós* y *éthos*, que significan carácter y el carácter es, según el diccionario de la Real Academia Española, “el conjunto de cualidades y circunstancias propias de una cosa, persona o de una colectividad que la distinguen por su modo de ser u obrar de las demás”.

El origen de la ética como ciencia se remonta a la antigua Grecia cuando los grandes filósofos como Sócrates, Platón y, sobre todo Aristóteles, analizaron el saber ético desde múltiples perspectivas. Fue este último autor el primero que, hace veinticuatro siglos, reflexionó de una forma sistemática sobre la ética. La ética, subrayaba en *Ética a Nicómaco*, orienta al hombre y le ayuda a desarrollar con coherencia todas las potencialidades que hay en su interior (su *dáimon*), dando como resultado una vida lograda (*eu-demonía*). Otros autores, como Heráclito de Éfeso ya apuntaban que el carácter (la identidad) es para el hombre su destino. La ética como carácter e identidad individual ha sido estudiada con profusión desde entonces.

A finales del siglo XVIII, con el inicio del capitalismo industrial, se encuentran las primeras líneas de investigación y los primeros debates acerca de la responsabilidad social y la ética de las empresas (Cacioppe *et al*, 2007). Desde ese momento, la ética en los negocios, la coherencia y la integridad empresarial e individual del liderazgo se comienzan a incorporar de forma lenta, pero permanente, al mundo económico.

Etimológicamente la palabra integridad proviene del latín *integritatis* que significa totalidad, robustez, virginidad. A su vez deriva de *integer*, adjetivo que se define como intacto, entero, no alcanzado por ningún mal. De su raíz latina *tag* (tocar), se infiere que integridad es la cualidad de quien no está tocado por nada, es la pureza no contaminada por ningún mal físico ni moral. En el ámbito de la empresa, la integridad es uno de los términos a los que se hace más referencia en los manuales de responsabilidad en la gestión. Se encuentra literatura abundante sobre este ámbito, generada en su mayoría en los últimos veinte años, y el grueso de autores y estudiosos la considera fundamental, aunque es difícil encontrar unanimidad en su definición y significado.

En general, la mayoría de los autores relacionan el concepto de integridad con el de coherencia y unidad interna que se establece entre el modo de ser, el modo de pensar y el modo de actuar. Para la RAE, la coherencia es la conexión, la relación o unión de unas cosas con otras, así como la actitud lógica y consecuente con los principios que se profesan. Por lo tanto, la falta de integridad es la ruptura interna, la falta de conexión, relación o unión entre el ser, el hacer y el decir corporativo en una organización.

Una revisión exhaustiva de la literatura permite identificar al menos cuatro rasgos que se repiten en las diversas maneras de comprender la integridad. Estos cuatro rasgos comunes a la

mayoría de los autores son: justicia, coherencia, principios rectos y recta motivación (Bosch, 2016). Junto a Palanski *et al* (2011), propone una definición de integridad empresarial basada en las siete “Cs”: compromiso, conducta, contenidos, contexto, consistencia, coherencia y continuidad. Otros, como Solomon consideran el sentido de integridad como sentido de la coherencia, pero en relación con un orden externo, un sentido moral, haciendo clara referencia al carácter como identidad. Para este autor, la integridad recoge la confianza, el compromiso y la credibilidad en la toma de decisiones. Solomón insiste en esta idea cuando asegura que “la integridad no es en sí misma una virtud, sino más bien una síntesis de las virtudes que actúan en conjunto para formar un todo coherente. Esto es lo que llamamos, en el sentido moral, carácter” (1999, p. 168).

La integridad está indisolublemente ligada a la coherencia entre lo que se es, se dice y se hace. Bosh añade que la coherencia ha de vincularse a principios rectos ya que sólo así puede considerarse un rasgo esencial de la integridad. “Esta recta motivación consiste en una motivación diligente orientada a los fines. Es decir, una motivación consciente y libre, algo que se elige de verdad, una preferencia deseada sinceramente. Y la dirección de ese deseo es el fin bueno, el fin correcto” (2016, p. 61). Para esta autora, los individuos y las organizaciones capaces de orientar la conducta al bien (también cuando es necesario ir más allá del propio interés) son capaces de mantener la coherencia. Es decir, las organizaciones que trabajan hacia lo bueno porque es bueno –no sólo es útil– demuestran que tienen por fin el bien como tal. Si hay motivación por lo bueno en tanto que bueno, habrá integridad en cualquier circunstancia.

También Alloza (2012) subraya que la piedra angular para generar credibilidad y obtener legitimidad por parte de los grupos de interés es alinear lo que se dice con lo que se hace. En su opinión, una marca será fuerte, creíble, generadora de confianza y de buena reputación en la medida en que no exista disonancia entre las percepciones o expectativas y las experiencias o realidades. Por lo tanto, las bases de la construcción de la confianza y de la ética, coherencia e integridad empresarial están en hacer promesas y luego cumplirlas.

La comunicación juega un rol determinante para conseguir y dar visibilidad a esta integridad basada en la alineación entre las promesas, los comportamientos y las percepciones de los grupos de interés. Y en este proceso, la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace es imprescindible para conseguir y mantener una buena reputación. Esto significa que la reputación de las organizaciones se fundamenta en la confianza de saber que lo que son, hacen y dicen es coherente. Confiar en los otros significa saber qué podemos esperar de ellos (The, 1994). A través de esta coherencia y de la transparencia comunicacional se ganan apoyos, legitimidad y ventajas competitivas, lo que desarrolla la confianza de los públicos de interés en

las organizaciones mejorando su imagen y fortaleciendo su reputación (Herranz de la Casa, 2007).

5.6.-Reflexiones para un nuevo modelo

Los recursos intangibles están basados, principalmente, en la información y el conocimiento que atesora una organización a lo largo del tiempo, por lo que su identificación y cuantificación se hace difícil. Además, los intangibles suelen ganar valor en la medida en que son bien utilizados y son flexibles para adaptarse a las necesidades de las organizaciones, mientras que el valor de los activos tangibles es conocido desde el principio y, al contrario que en los intangibles, tiende a depreciarse con el uso y el paso del tiempo.

Tradicionalmente, el valor de una empresa, o de una organización, radicaba en su capacidad de hacer y su competitividad se asociaba a los recursos materiales, a su habilidad para acceder a las materias primas con un coste razonable, a la estandarización de su producción, a la división racional del trabajo, al transporte, la logística, la rapidez, el precio, la eficacia, la eficiencia. De esas habilidades asociadas principalmente a lo tangible y a lo material dependía el valor que una empresa era capaz de generar en los mercados y en la sociedad. Desde hace años, y de forma creciente, ese valor ya no depende tanto de estos tangibles sino que se basa en el saber hacer y saber contar. Es decir, la competitividad y reconocimiento de las organizaciones en la sociedad es fruto del conocimiento, reconocimiento y su reflejo en la sociedad que consiguen atesorar a lo largo del tiempo.

La gestión de la reputación, tal y como se afirma en el informe *Reputation 2020: Ten Trends Driving Reputation Management*, se encuentra en la actualidad frente al reto y la necesidad de ampliar la medición más allá de las métricas financieras para definir la reputación y el éxito de las organizaciones, ya que en las entidades impulsadas solo por indicadores financieros a corto plazo se toman decisiones diferentes a aquellas que también incluye la medición de intangibles ligados a la reputación en el medio y largo plazo, lo que condiciona absolutamente los resultados (Reputation Institute, 2020).

En los últimos años el análisis sobre la naturaleza de los activos y recursos intangibles, su valoración económica, su medición y su gestión se han constituido en ejes de la teoría y la práctica de la acción comunicativa. El cambio de equilibrio entre los activos tangibles e intangibles, claramente favorables a los segundos, es síntoma del cambio de ciclo económico que se define como “economía de los intangibles y de la reputación corporativa” (Carreras *et al*, 2013, p. 27).

Hasta hace pocos años, casi el valor absoluto de una empresa radicaba en su capacidad de hacer, desde lo material y lo tangible, que se ponía de manifiesto en su cuenta de resultados.

Ahora ese valor se basa en el saber hacer y su competitividad es fruto del conocimiento de la organización a lo largo del tiempo (Villafañe, 2005). En el último informe *Global Intangible Finance Tracker*, el informe global más relevante de activos intangibles, presentado por *Brand Finance* en noviembre de 2019 en Madrid en colaboración con *Corporate Excellence*, se pone de manifiesto que los intangibles son los que generan el valor diferenciador de un negocio.

Este informe, que identifica el valor de los intangibles y su aportación al negocio global analizando los balances de más de 50.000 empresas cotizadas, insiste en que es necesario medir adecuadamente los intangibles para poder tomar decisiones estratégicas. Si los intangibles, apuntan, son los que aportan la oferta diferenciadora, es literalmente imposible decidir sobre cuánto invertir en ellos o identificar en cuáles se ha de invertir, si ni se miden, ni se analizan ni se valoran. Según este mismo informe, los valores intangibles se han convertido en uno de los motores de crecimiento más importantes y su impacto en el valor de la organización supera el 52% del total, con un impacto económico de unos 57,3 billones de dólares.

Una de las principales conclusiones del Foro Mundial de la Comunicación que tuvo lugar en 2014 en Madrid, fue que sólo aquellas empresas con buena reputación y marcas sólidas que sean coherentes con lo que hacen y dicen serán capaces de competir en los mercados globales. Comunicar desde la transparencia, la integridad y la coherencia con valores y principios, permite alcanzar el liderazgo reputacional al que toda organización debería aspirar. En esta corriente de pensamiento, las organizaciones han comprendido que el éxito no es solo el mayor beneficio económico sino el camino de la excelencia y, por ello, la escucha activa a los grupos de interés y la gestión estratégica e integrada de los activos y recursos intangibles, son un objetivo ineludible.

“Liderar por el reconocimiento que te otorgan los demás impregna en las organizaciones un mecanismo de escucha activa y de mejora continua, ya que someterse reiteradamente al escrutinio de los grupos de interés permite a estas conocer las áreas específicas donde poner en marcha planes de acción y de mejora que afectan a los procesos que subyacen a las experiencias que la empresa entrega a sus *stakeholders* en todos sus puntos de contacto, y en consecuencia, permite establecer un camino de transformación y de mejora continua que conducen a la excelencia” (Alloza, 2015, p. 173)

Se trata de la escuela de la nueva *economía de la reputación* o lo que otros denominan *capitalismo para el largo plazo* (Barton, 2011). Este término se presentó en la décimoquinta conferencia internacional *Conference on Corporate Reputation, Brand, Identity and Competitiveness*, celebrada en Río de Janeiro en mayo de 2011. Se trata de avanzar en un nuevo modelo económico que consiga restablecer el apoyo y la confianza de los ciudadanos. En este

marco, la reputación es una ventaja competitiva y una herramienta de diferenciación duradera y relevante (Alloza, 2011).

En esta nueva teoría, los indicadores no financieros (como la reputación, la marca, la satisfacción de los clientes, el compromiso de los empleados) deben complementar a los indicadores financieros tradicionales para formar parte de los cuadros de mando de las compañías. Los indicadores financieros hablan sobre la generación de resultados económicos en el pasado y los indicadores no financieros dicen cómo se va a crear riqueza en el futuro (Kaplan y Norton, 2004). Se trata de incorporar la visión a largo plazo, *multistakeholder* y ética de los negocios o de cualquier corporación. Precisamente, para esta teoría, la gestión de la reputación, al proporcionar indicadores no financieros que complementan a los financieros, se convierte en un factor clave para el cambio de paradigma que necesitan las empresas para crecer de forma sostenible (Oliver y Alloza, 2009).

“Hoy todos operamos en una economía de la reputación; un mercado en el que el apoyo de los *stakeholders* se basa más en sus percepciones de la compañía que en las percepciones de sus productos o servicios. Quién eres importa más que lo que produces. Las percepciones de los *stakeholders* sobre el comportamiento de la compañía son ahora el principal impulsor de valor para las compañías. Los estudios revelan que las compañías con reputaciones altas valen hasta 150% más que aquellas con reputaciones bajas. A este nuevo entorno operativo lo llamamos la economía de la reputación. Usted vive en él. (Reputation Institute, 2019)

Para lograr la gestión excelente de los intangibles, la organización debe integrar indicadores no financieros en sus cuadros de mando. Se trata de un nuevo ciclo llamado la economía de los intangibles (Alloza, 2012). Son las empresas que saben gestionar mejor sus intangibles (comunicación, marcas y reputación, según *Corporate Excellence*, quienes están mejor posicionadas para conseguir el éxito y para impulsar la recuperación de la confianza.

“La reputación se ha constituido en el verdadero territorio donde compiten las empresas, las instituciones, las ciudades y los países. En este contexto (...) solo los que lideren por su buena reputación serán capaces de atraer a más clientes, al mejor talento, también al mejor capital y serán en definitiva las que conservarán su licencia para operar en los mercados nacionales e internacionales” (Alloza, 2012, p. 35)

En este nuevo pensamiento, la marca, la reputación y la comunicación deben ser entendidas y gestionadas de forma integrada y los intangibles necesarios para lograr la diferenciación duradera y el éxito sostenible descansan en: (1) la identidad corporativa, el propósito, la filosofía corporativa, la marca: lo que la organización es, (2) la visión la cultura y los valores de una organización: lo que la organización hace y (3) la comunicación: lo que la organización dice

En este camino, *Corporate Excellence* y la *Global Alliance* han apostado por establecer y consolidar nuevos indicadores de reputación no financieros, que permitan a las organizaciones establecer un marco para conocer cómo deben de gestionar y comportarse para conseguir ese valor futuro reputacional frente a los indicadores financieros que solo aportan lo que han generado y cómo han generado ese valor en el pasado. De forma gráfica:

Figura 22. Indicadores de reputación no financieros en la nueva *economía de la reputación*



Fuente: Elaboración propia a partir de *Global Alliance*, 2019

Para la *Global Alliance*, en la actualidad, el éxito de las empresas radica en la capacidad que tengan para resolver cinco grandes retos:

1. Crear y mantener en el tiempo una diferenciación frente a sus competidores.
2. Crear y fortalecer las relaciones y los vínculos emocionales con los grupos de interés clave
3. Integrar la gestión excelente de los intangibles en la estrategia de la empresa.
4. Utilizar los intangibles para vertebrar y alinear a todos los stakeholders en torno a la estrategia de la empresa.
5. Supervisar la gestión y proteger el valor de los intangibles.
6. Para alcanzar con éxito estos objetivos establece una hoja de ruta donde marca el camino progresivo sobre el que deben avanzar las organizaciones para gestionar de forma excelente sus intangibles.

Figura 23. Hoja de ruta de la gestión integral e integrada de los intangibles



Fuente: Corporate Excellence, 2016

Corporate Excellence defiende que el primer paso que debe emprender una organización para construir una reputación sólida y diferenciadora es definir bien su identidad, explicando la visión de la compañía y su propósito, pero también sus valores, su filosofía y su cultura. Es decir, definir con exactitud lo que una organización es, los elementos que la hacen única y posibilitan la creación de un ecosistema de creencias compartidas con sus grupos de interés. Estos intangibles influyen en las percepciones de los grupos de interés, que, a su vez, desencadenan actitudes y comportamientos de valor. La construcción de esas percepciones, se nutre de tres grandes fuentes de información diferenciadas, en función al comportamiento de una organización, es decir, de lo que hace:

1. las experiencias directas que tienen los grupos de interés a través de todos los puntos de contacto con la empresa,
2. lo que decimos y comunicamos como organización y
3. las opiniones, comentarios y recomendaciones —positivas o negativas— que comparten terceros sobre nosotros, también en las redes sociales (Alloza, 2011)

Pero, una organización, una marca, no es solo lo que hace sino también lo que dice, aunque no es lo que ella dice de sí misma sino lo que todos los actores con los que se relaciona dicen y piensan sobre ella. Como apuntó Jaume Giró, en ese momento presidente de *Corporate Excellence*, durante su discurso pronunciado en la Conferencia Anual celebrada en Madrid el 27 de noviembre de 2019, la reputación no nos pertenece, sino que reside en la mente de nuestros grupos de interés, “la tenemos porque nos la dan” (Corporate Excellence, 2019).

5.7. Una propuesta basada en intangibles

Como conclusión de todo lo analizado hasta ahora, la reputación es uno de los recursos más prometedores para generar valor en las organizaciones (Carreras *et al*, 2013). En el nuevo ciclo económico de la economía de la reputación, el éxito ya no reside en los beneficios económicos sino en la capacidad de generar relaciones excelentes y de largo plazo con los distintos grupos de interés, los máximos responsables de la sostenibilidad de cualquier proyecto en el tiempo.

En esta línea de pensamiento, la única vía para generar comportamientos de valor a largo plazo es comunicar, no solo para informar del propósito, la estrategia global y la propuesta valor de la compañía a los distintos grupos de interés, a través de un plan estratégico de comunicación corporativa, sino también para implicarles con la propia organización.

Una cosa es el comportamiento de una organización y otra es la interpretación (la percepción y el sentido) que puede tener dicho comportamiento entre los grupos de interés. Es necesario tener en cuenta que ante un mismo comportamiento la valoración puede ser muy dispar y, por lo tanto, la valoración final (es decir, la reputación) depende más de la interpretación del comportamiento, que del comportamiento en sí mismo.

Hasta ahora, el enfoque de la gestión de la reputación se ha centrado en un esquema lógico que respondía a: “haz las cosas bien, comunícalas bien y como consecuencia obtendrás reputación y reconocimiento”. La construcción y posterior evaluación de la reputación debía basarse, casi en exclusiva, en la gestión excelente de la organización teniendo en cuenta los resultados obtenidos en los indicadores económicos, de recursos humanos, de innovación, medioambientales, de responsabilidad social, etc. Sin embargo, las recientes investigaciones en neurociencia sobre las que se basan las teorías de Cardona y Tolsá (2018) ponen el foco en la gestión de las creencias compartidas y de las expectativas que se derivan de ellas como la base de la gestión de la reputación.

Teniendo en cuenta esta nueva dimensión en la valoración de la reputación corporativa de las organizaciones, algunos autores establecen cinco tipos de expectativas cuya satisfacción permite mejorar de forma eficaz la reputación de una compañía, marca o persona y permite establecer un sistema adecuado para poderlas evaluar:

1. Expectativa aspiracional: la imagen que proyecta socialmente la organización
2. Expectativas pragmáticas: la utilidad, el cumplimiento de promesas y los resultados esperados
3. Expectativas relacionales: determinan el tipo de relación esperada por los diferentes grupos de interés

4. Expectativas éticas: vinculadas a los valores de la organización en relación con los propios valores
5. Expectativas sociales: vinculadas al propósito o la contribución de la organización/persona para la solución de problemas sociales (Cardona y Tolsá, 2018).

Para estos autores, estos cinco tipos de expectativas se trasladan al modelo de gestión en las siguientes cinco dimensiones:

1. Imagen (identidad): describe si la organización es capaz de generar sentimientos positivos. La identidad corporativa permite obtener un indicador de atractivo que mide el grado de alineación con las expectativas aspiracionales de los grupos de interés. Es decir, clasifica la organización en función de su valoración como innovadora, diferencial, corriente, devaluada u obsoleta.
2. Credibilidad: describe si la organización responde a las promesas que genera. Permite obtener un indicador de fiabilidad que mide el grado de alineación con las expectativas pragmáticas de los grupos de interés en relación con el cumplimiento de las promesas realizadas (propuesta de valor percibido). Es decir, clasifica la organización en función de su valoración como excelente, rigurosa, disciplinada, informal o fraudulenta.
3. Transparencia: describe si la organización proporciona una información clara y suficiente sobre sus actividades, productos y servicios. Permite obtener un indicador sobre la capacidad de una empresa para explicarse y establecer relaciones sinceras con sus públicos. Es decir, clasifica la organización en función de su valoración como cercana, proactiva, reactiva, opaca o mentirosa.
4. Integridad: describe si la organización actúa con ética y honestidad. Permite obtener un indicador del comportamiento desde los valores que mide el grado de alineación con las expectativas éticas de los grupos de interés en el sentido de ser una empresa honesta, justa y con una conducta ejemplar. Es decir, clasifica la organización en función de su valoración como ejemplar, honesta, legal, tramposa o corrupta.
5. Contribución: describe si la organización contribuye positivamente a la mejora de la sociedad. Permite obtener un indicador de relevancia que mide el grado de alineación con las expectativas sociales de los grupos de interés. Es decir, clasifica la organización en función de su valoración como comprometida, responsable, insensible, irresponsable o nociva.

Esta nueva dimensión reputacional, que se va abriendo paso en las organizaciones evolucionando el enfoque tradicional de gestión de la reputación, parte de la escucha activa y el entendimiento de las creencias y expectativas de los públicos de interés (primero entender),

para poder formular una respuesta empática (después, ser entendido) utilizando la comunicación como instrumento fundamental.

Esta evolución de la interpretación de la relación entre comunicación y reputación como fórmula magistral que tiene como resultado la generación de valor para empresas, instituciones o personas ya se considera aceptada en todos los foros con legitimidad en el análisis de esta área, como el *Corporate Excellence*, la *Global Alianza* o DIRCOM. En esta opinión, definitivamente, la comunicación como estrategia y agente de reputación en las organizaciones es la herramienta clave que permite a las organizaciones ser, crecer y mejorar en un mundo cada día más complejo y exigente.

Sin embargo, los modelos de medición de la reputación más utilizados, a los que se está haciendo referencia en esta investigación, no tienen en cuenta la prioridad ni el peso de esta relación entre comunicación y reputación para la generación de valor en las organizaciones. Asimismo, la medición de la reputación suele realizarse teniendo en cuenta periodos concretos en el tiempo, pero no se realiza una visión a largo plazo de la creación, mantenimiento y protección del valor reputacional a lo largo de la historia de cada organización. Y es esta perspectiva a largo plazo lo que, ciertamente, puede ayudar a comprender qué papel ha jugado la estrategia de comunicación en la construcción y mantenimiento del valor reputacional de una organización.

Para ello, se propone una reflexión de la valoración de la comunicación como agente de reputación en las organizaciones como la que nos ocupa: Confederaciones sin ánimo de lucro y con un carácter empresarial cuyo objetivo es ser referente y voz de las organizaciones que representa y de los pequeños y medianos empresarios que las forman, así como ofrecer servicios de calidad y valor añadido a sus asociados y al resto de la sociedad en áreas de su competencia y afines, como la formación, el empleo, el ámbito laboral y otros más sociales.

Poniendo, como punto de partida, la visión de este nuevo paradigma asentado en la economía de la reputación, defendida por *Corporate Excellence*; el nuevo entorno de comunicación, que define y marca DIRCOM en consonancia con la *Global Alianza*; y las nuevas prácticas en la medición de intangibles, con su máxima teórica analizada por la consultora *Llorente y Cuenca y Villafañe y Asociados*, se propone una nueva estrategia reputacional para poner en valor la comunicación y otros intangibles que aportan información relevante sobre la construcción, mantenimiento y protección del valor reputacional de una organización sin ánimo de lucro, que representa los intereses de miles de empresas que conforman el tejido económico de una sociedad y, por lo tanto, son indispensables para el crecimiento y el bienestar social, este nuevo modelo debe responder al siguiente esquema:

Figura 24. Esquema reputacional



Fuente: Elaboración propia

Los intangibles son los que más peso y valor aportan para la construcción y el mantenimiento de la reputación en una organización de estas características. Es evidente, entonces, que, en este tipo de organización, lo fundamental es tener en cuenta el valor de sus intangibles. Pero los intangibles no pueden medirse ni valorarse de forma aislada. Es necesario tener en cuenta el entorno en el que se desarrollan y la función que se les otorga. Para ello, en línea con la investigación realizada por la consultora Llorente y Cuenca, se considera entonces que deberán valorarse cinco expectativas fundamentales que enmarcan la razón de ser, la forma de actuar y la estrategia para comunicar en estas organizaciones, su evolución a lo largo del tiempo y su relación con los grupos de interés en función de la percepción que éstos tienen de ellas.

Figura 25. Modelo de gestión de la reputación en las organizaciones empresariales sin ánimo de lucro.



Fuente: Elaboración propia a partir de Llorente y Cuenca, 2019

Teniendo en cuenta este punto de partida, la arquitectura reputacional, los intangibles prioritarios y el modelo de gestión, se propone una revisión de los sistemas de medición de la

reputación basados en intangibles que plantean el *Corporate Excellence*, *Villafañe y Asociados*, *DIRCOM* y *Llorente y Cuenca*, para construir *ad hoc* un modelo válido y dinámico que pueda ser útil para organizaciones sin ánimo de lucro, cuya razón de ser no es otra que defender los intereses de su colectivo y mantener una reciproca corriente de diálogo, comprensión e implicación con sus grupos de interés.

El fin último es conocer el peso de la estrategia de comunicación en la construcción de la reputación de estas organizaciones, según los condicionantes de su historia. Por lo que, con este objetivo, el sistema de valoración de la estrategia reputacional que han mantenido las organizaciones en su día a día, debe tener en cuenta la definición de su propósito, la relación con sus grupos de interés, su gobierno corporativo y su estrategia de comunicación a lo largo del tiempo.

6. Estudio de la estrategia de comunicación y el impacto en su reputación

6.1 Contextualización social, histórica y comunicacional

Siguiendo las teorías de la *Sociología comprensiva* que introdujo Max Weber las organizaciones (públicas y privadas) constituyen el corazón de la economía y la política modernas, ya que los individuos no sólo interactúan con otros individuos, sino que también (y fundamentalmente) lo hacen con organizaciones burocráticas que, a su vez, interactúan con otras organizaciones. En este sentido, las organizaciones empresariales (como entidades burocráticas de ámbito privado) nacen, en origen y estructura, para la consecución de uno o varios objetivos cuyo logro requiere cierta continuidad en el tiempo. Estas organizaciones se basan en una red de relaciones, desde la que transmiten sus valores a sus miembros y orientan sus acciones con el fin de producir una transformación en sus públicos coherente con sus intereses, puntos de vista y razón de ser (Wolf, 1994).

Algunas organizaciones de empresarios se establecieron inicialmente en respuesta a la presión ejercida por los sindicatos para negociar, mientras que otras tienen su origen en los gremios medievales u otros grupos fundados para defender intereses de mercado particulares. En la historia, estas organizaciones se han definido y configurado como grupos formales de empresas creados para defender, representar y asesorar a sus afiliados y consolidar su posición en la sociedad en general respecto a las cuestiones laborales, sociales y económicas. A diferencia de los sindicatos, compuestos por personas, estas entidades están constituidas por empresas.

Para este mismo autor, las organizaciones empresariales presentan tres funciones principales:

1. la defensa y promoción de los intereses de sus miembros, de dos maneras: (1) ejerciendo presión sobre los poderes públicos y la administración en general para que adopte políticas favorables a sus intereses y (2) influyendo en la opinión pública, mediante campañas de comunicación
2. la representación en la estructura política
3. la prestación de servicios a sus afiliados.

La historia permite comprobar que las organizaciones empresariales, como representantes legítimos de las empresas, y en el desarrollo de estas tres funciones principales que se les atribuye socialmente, han jugado un papel muy relevante en la construcción y mantenimiento de la democracia en España, así como en la consecución y garantía de su Estado de Bienestar. Para el desarrollo de este papel, el diálogo social ha sido, y sigue siendo, su entorno de actuación en el marco de la democracia participativa, que es la que se genera a través de la participación directa de los diversos estamentos de la sociedad en la toma de decisiones, mediante mecanismos de diálogo y consenso.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) mantiene una amplia definición del diálogo social que refleja la extensa variedad de procesos y prácticas que se encuentran en los distintos países. Según esta definición, el diálogo social comprende todo tipo de negociaciones y consultas o, simplemente, el mero intercambio de información y comunicación entre los representantes de los gobiernos, los empleadores y los trabajadores, sobre cuestiones de interés común relativas a las políticas económicas y sociales. Para la OIT el diálogo social es, precisamente, una de las instituciones más importantes del mercado de trabajo y está asociado con un concepto amplio de participación ciudadana que, como tal, consolida y fortalece la democracia. Asimismo, considera que resulta primordial para formular políticas de empleo acertadas y para movilizar el apoyo global de la sociedad, necesario para la aplicación eficaz de las mismas (OIT, 2019).

De igual forma, en los Artículos 151 a 156 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE) el diálogo social se considera un componente fundamental del modelo social europeo. Permite a los interlocutores sociales (representantes de las empresas y de los trabajadores) contribuir activamente, también mediante acuerdos, en la elaboración de la política social y laboral europea. De conformidad con el Tratado de Roma de 1957, uno de los cometidos de la Comisión es el fomento de una estrecha colaboración entre los Estados miembros por lo que respecta al derecho de asociación y de negociación colectiva entre empresarios y trabajadores (EUR-Lex, 2019)

Unos años después, el proceso de diálogo social de *Val Duchesse*, iniciado en 1985 por el presidente de la Comisión, Jacques Delors, tenía por objeto asociar a los interlocutores sociales,

representados por la Confederación Europea de Sindicatos (CES), la Unión de Industrias de la Comunidad Europea (UNICE) y el Centro Europeo de las Empresas Públicas (CEEP), al proceso de realización del mercado interior. Este proceso dio lugar a una serie de declaraciones conjuntas sobre empleo, educación, formación y otras cuestiones sociales.

En 1986, el Acta Única Europea, (artículo 118 ter) creó la base jurídica para el desarrollo de un “diálogo a escala comunitaria”, y el diálogo social europeo comenzó a configurarse, en primer lugar, con la creación de un comité de dirección que, en 1992, pasó a ser el Comité del Diálogo Social: el principal foro para el diálogo social bipartito a escala europea. En 1991, la UNICE, la CES y el CEEP celebraron un acuerdo conjunto en el que pedían la consulta obligatoria de los interlocutores sociales sobre legislación en materia social, y que pudieran negociar acuerdos marco a escala comunitaria. Esta solicitud fue reconocida en el Acuerdo sobre la política social adjunto al Protocolo sobre la Política Social de Maastricht, firmado por todos los Estados miembros. El Tratado de Ámsterdam (1997) incorporó el Acuerdo sobre la política social, lo que estableció finalmente un único marco para el diálogo social en la Unión. A este proceso se vinculan como resultados los acuerdos marco sobre el permiso parental (1995), el trabajo a tiempo parcial (1997) y el trabajo de duración determinada (1999), entre otros. En el Tratado de Lisboa (2009) se destacaba ulteriormente el papel de los interlocutores sociales (artículo 152 del TFEU) y se hacía hincapié en la necesidad de facilitar el diálogo respetando al mismo tiempo su autonomía y diversidad (EUR-lex, 2019).

En junio de 2016, los interlocutores sociales, la Comisión y la Presidencia del Consejo de la Unión Europea firmaron un acuerdo cuatripartito que reafirmaba el papel fundamental del diálogo social europeo en el proceso de elaboración de las políticas de la Unión. En la Cumbre social en favor del empleo justo y el crecimiento, celebrada en Gotemburgo en noviembre de 2017, el Parlamento, la Comisión y el Consejo proclamaron el pilar europeo de derechos sociales. Entre otros aspectos, este documento establecía el “respeto de la autonomía de los interlocutores sociales y su derecho a la acción colectiva” y reconocía el “derecho de los interlocutores sociales a participar en la concepción y la aplicación de las políticas sociales y de empleo”. Así, para la Unión Europea, “desarrollar y fomentar el diálogo social es un elemento esencial del modelo social europeo, ya que desempeña un papel decisivo en la promoción de la competitividad y la equidad, así como en la mejora de la prosperidad económica y el bienestar social”. Por todo ello, en el ámbito de la Unión Europea hay una “decidida apuesta” por el diálogo social europeo y nacional, configurándolo como una herramienta de modernización económica y social en muchos aspectos, como la organización del trabajo, la prolongación de la vida activa, el fomento de la igualdad de oportunidades, la formación profesional, etc (EUR-Lex, 2019).

En nuestro país, además, y a partir de la década de los 90 respondiendo al nuevo modelo de descentralización autonómica, el diálogo social ha intensificado y reforzado su papel en los territorios. Por ello, el Comité de las Regiones Europeo reivindicó el papel de los actores sociales y los interlocutores y entes locales y regionales en el diseño de las políticas sociales y económicas nacionales y la “indudable” proyección regional de las políticas de fomento y promoción económica y social, “a través del diálogo entre los actores principales en los territorios: Gobiernos, sindicatos y organizaciones empresariales territoriales”.

En España, obviamente, solo puede comenzarse a hablar de un verdadero diálogo social a partir de la regulación del derecho de asociación sindical y huelga en el año 1977, superado el Franquismo y en el camino de la conquista de la democracia. Desde ese momento, el diálogo social ha sido una herramienta política aceptada y utilizada no sólo por la totalidad de las organizaciones sindicales y asociaciones empresariales más representativas, sino por los poderes públicos y la sociedad en general. Un histórico dirigente de las organizaciones empresariales, el aragonés Javier Ferrer Dufol, en el libro *Diálogo y concertación social sobre formación en España* señala que la Constitución de 1978, junto a esta Ley de libertad sindical aprobada el año anterior, significó, básicamente, dos cosas:

“1.-El reconocimiento de la existencia de intereses propios de las empresas y de los trabajadores. Estos intereses, son independientes de los que el Estado recoge en sus políticas, y, además, pueden ser contrapuestos entre sí, lo que entraña el reconocimiento del conflicto colectivo.

2.-El reconocimiento de la capacidad de los sindicatos y las asociaciones empresariales para representar y defender esos intereses, es decir, como sujetos de la autonomía colectiva y (actores sociales) con capacidad normativa a través de los convenios colectivos” (2003, p. 26).

Teniendo en cuenta las teorías de Giddens, 1996, citado por Tirado y López (2012), el actor social es un centro de imputación de acciones -individuales o colectivas-; un agente que interviene en el mundo y es capaz de incidir y modificar un proceso o estado de cosas específico. En esta línea de pensamiento, las organizaciones empresariales cumplen los requisitos para considerarse actores sociales protagonistas y fundamentales en el proceso de construcción y consolidación de nuestro país como Estado Social y Democrático de Derecho. Lo fueron en los primeros años 70, con las primeras libertades y la democracia en juego. La gestora constituida en 1977 para la puesta en marcha de CEOE hizo público un documento al que los propios empresarios llamaron *Comunicado conjunto para la fusión* (junio 1977) en el que ya se ponía de manifiesto su carácter de actor social ya que la Confederación nacía para proporcionar a los empresarios españoles “unos cauces estables y permanentes para proyectarse a la opinión

pública” y para mantener “un diálogo fecundo con los sindicatos de los trabajadores y los poderes del Estado todo ello a través de una voz única y responsable”. También fueron actores sociales en los años 80-90 con su participación en la gran actividad legislativa que tuvo lugar en esta época para transformar nuestra sociedad. Y lo han sido igualmente en este nuevo siglo ante un cambio de paradigma motivado por la irrupción de las nuevas tecnologías y las nuevas formas de relación con sus grupos de interés y con la sociedad en general.

Para algunos autores, un grupo cumple con cinco funciones básicas en cuanto actor político, social y público:

1. representan a sus miembros frente al gobierno,
2. son un canal de participación política al margen de las elecciones;
3. aportan conocimiento a sus miembros
4. se esfuerzan en diseñar la agenda pública;
5. y hacen seguimiento de los programas gubernamentales para continuamente comprobar que sus intereses son correspondidos (Molins et al, 2016)

Según esta afirmación, la legitimidad de los actores que irrumpen en el espacio público está vinculada en principio con la identidad de los actores, su visibilidad, su utilidad, su reconocimiento, su influencia y la reputación que, como grupo de presión, consiguen en su relación con gobiernos, partidos políticos y opinión pública.

En esta línea, siguiendo a Fombrun (1996) y Fombrun y Van Riel (2004) la reputación corporativa de una organización, en este caso de una Confederación empresarial, debe estar ligada a cinco atributos: visibilidad, diferenciación, autenticidad, transparencia y fortaleza. Para Meyer y Scott, (1983) esta reputación debe ser el reconocimiento de su carácter y su función por parte de sus públicos de interés y para Dowling (1994, 2016) se trata del resultado de una imagen positiva en la sociedad, en el sentido de referirse a valores tales como la autenticidad, la honestidad, la responsabilidad y la integridad, que apelan al compromiso de la organización con sus grupos de interés y al grado de cumplimiento de dichos compromisos.

6.2. Primera etapa. Razones para existir. De 1977 a 1998

En España, desde finales de la Segunda Guerra Mundial, el Régimen Franquista, a través del Ministerio de Trabajo, puso en marcha medidas laborales novedosas auspiciando al mismo tiempo el nacimiento de la corriente social y política que defendía la representación de las primeras organizaciones sindicales. Y, aunque nacieron como una operación cosmética para maquillar el carácter dictatorial del Fuero del Trabajo de 1938 y de las Leyes sindicales de 1940, se convirtieron en un primer paso hacia la libertad y la apertura. Al calor de esta corriente política se organizaron, aunque muy controlados, los primeros congresos de trabajadores

reivindicando medidas de mejora laboral y las primeras elecciones sindicales en 1944, 1947, 1950 y 1954. De forma paralela, aparecieron las primeras protestas obreras, muy violentas, revolucionarias y conflictivas, en lugares como Barcelona y Bilbao, organizadas por antiguos activistas de la UGT, CNT y ELA-STV, ante las pésimas condiciones de trabajo y de vida en la España de esta época.

El ingreso de España en la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en 1955, en la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1956, en el Banco Mundial en 1958 y en la Organización Europea de Cooperación Económica (OECE) en 1959, iban a influir notablemente en la evolución de las políticas laborales y sindicales de nuestro país en los 20 años que distaban todavía de alcanzar la democracia plena en cuestiones laborales y de trabajo. El Gobierno se vio obligado a aprobar la Ley de Convenios Colectivos Sindicales, la creación del Congreso Sindical en 1960, con la constitución de una Asamblea permanente del sindicalismo español, la ampliación de la presencia del jurado de empresa y la reforma del reglamento de elecciones sindicales, entre otras medidas.

Precisamente, la Ley de Convenios Colectivos Sindicales del 24 de abril de 1958 ha sido valorada unánimemente por todos los expertos como el punto de inflexión que marca el avance de un nuevo modelo de relaciones laborales en nuestro país durante el régimen de Franco, permitiendo a los representantes de los trabajadores un diálogo directo y la negociación de sus condiciones laborales con los representantes de los empresarios. El preámbulo de la Ley reconocía el protagonismo de la organización sindical como una “red viva y auténtica de entidades sindicales que agrupa ordenadamente a todos los factores humanos de la producción”. En aquellos años, desde la perspectiva económica el mayor objetivo empresarial era el aumento de la producción y de la competitividad.

Habría que esperar unos cuatro años, hasta que en 1962 se generalizó la negociación colectiva cobrando fuerza las reivindicaciones económico-laborales por parte de los trabajadores. Dos años más tarde, en 1964, se crearon los consejos de trabajadores y empresarios y se aprobaba la Ley de Asociaciones que supuso la “modernización” del sindicato vertical hacia una corporación de derecho público en la que estaban representadas las *“asociaciones respectivas de empresarios, técnicos y trabajadores para la defensa de sus intereses particulares”*. Finalmente, en 1971 se aprobaba una nueva Ley Sindical que, a pesar de sus limitaciones, admitía la existencia de un asociacionismo profesional más allá de la estructura institucional del Consejo Nacional de Empresarios. Sofocar la conflictividad laboral y ordenar las relaciones laborales fueron pilar importante en el ánimo de los primeros empresarios que empezaban a pensar en el movimiento asociativo con la herramienta idónea para defender sus intereses.

En noviembre de 1975 falleció el General Franco, continuando con la presidencia del Gobierno Carlos Arias Navarro a la que había accedido dos años antes tras el asesinato de Carrero Blanco. En noviembre de 1975 subió al trono como Rey de España, Juan Carlos de Borbón. En 1976 los partidos políticos, sindicatos y organizaciones representantes de los empresarios estaban prohibidos. No había libertad de prensa, ni de asociación, ni de reunión, ni de manifestación, la pena de muerte seguía vigente, el divorcio y el aborto estaban prohibidos por Ley y las mujeres no gozaban de los mismos derechos civiles que los hombres.

Un año después, las elecciones de 1977 abrían la puerta a la democracia que traía el reconocimiento de derechos, deberes y la búsqueda de unos niveles de vida y libertad a la altura de Europa. El 1 de abril de este año se publica la Ley 19/77 de regulación del Derecho de Asociación Sindical, conocida como la “Ley de Libertad Sindical”, que fue el origen del actual modelo de organizaciones empresariales y de las centrales sindicales y que establecía el marco de las relaciones laborales que iban a sentar las bases de la convivencia entre la clase empresarial y sus trabajadores. Es decir,

“la protección legal de la libertad de asociación sindical de los trabajadores y empresarios para la defensa de sus intereses peculiares, sin otros límites funcionales que los inherentes a la naturaleza profesional de sus fines estatutarios y al deber de acatamiento de la legalidad en el ejercicio de las libertades propias de una sociedad democrática, y sin contravenir los convenios de la Organización Internacional del Trabajo”.

Menos de cuatro meses después de llegar a la Moncloa, el nuevo Gobierno consiguió unir a todas las fuerzas democráticas, no sin dificultades, para firmar en octubre los conocidos como *Pactos de la Moncloa* que incluían dos acuerdos globales: el programa de saneamiento y reforma de la economía y el programa de actuación jurídica y política. Sin embargo, a pesar de este avance, la Transición fue lenta y la economía no conseguía despegar. La mayoría de las grandes empresas eran públicas, agrupadas en el Instituto Nacional de Industria (INI) y la Dirección General de Patrimonio y unas pocas privadas, principalmente en sectores regulados (banca, energía...) El resto del tejido empresarial lo configuraba una amplia gama de compañías familiares, la mayor parte de ellas pymes. En aquellos años el desempleo no llegaba al 6% y la inflación había llegado a superar el 42%. Además, en los primeros años 70, la economía mundial estaba sacudida por la que fue la primera gran crisis del petróleo, la de 1973.

De forma paralela al cambio político que se producía en nuestro país, se puso sobre la mesa la necesidad de modernizar las estructuras económicas, sociales y laborales y adaptarlas al nuevo entorno y a la nueva realidad política que se iba conformando en España. El primer hito a destacar lo constituye el resurgimiento de los sindicatos de trabajadores, en especial CCOO y

UGT, que contaban con una gran tradición en España y que funcionaban de forma perfectamente organizada en la clandestinidad. En esos primeros años la conflictividad sindical fue muy violenta y tenía gran repercusión en los medios de comunicación.

En la otra cara de la moneda, los empresarios carecían de una representación organizada y tampoco presentaban una estrategia clara para defender sus intereses. No tenían representación común ante el Gobierno ni ante los propios sindicatos, que cada día eran más fuertes y cada vez estaban más organizados. Esta situación les restaba representación y legitimidad. En aquellos años, según los medios de comunicación de la época, la mala imagen de los empresarios era absoluta y cada día más generalizada entre una sociedad que los culpaba de la mala situación económica y de enriquecerse a costa de sus trabajadores.

Ante el nuevo Gobierno de Adolfo Suárez, desde principios de 1976, los empresarios vieron la necesidad urgente de crear organizaciones empresariales democráticas, similares a las existentes en otros países europeos, miembros de la Comunidad Económica Europea, en la que España ya estaba integrada. En un día simbólico, tras la publicación del artículo “Empresarios españoles uníos” de Trías Fargas, la edición del domingo 2 de mayo de *La Vanguardia Española* publicó otro artículo de opinión que espoleó a la clase empresarial y que, muchos teóricos, reconocen como el punto de inflexión y el detonante de la creación de las organizaciones empresariales en España. Bajo el título “La rebelión de los empresarios”, firmado por Luis María Anón y con fotografías de Salmep decía así:

“La cobardía moral zarandea desde hace unos meses a muchos de los que deberían mantenerse firmes en sus posiciones, en lugar de girar vertiginosamente como veletas en busca del viento dominante (...) Y bien: aún a riesgo de ser lapidado con ira por la orquesta de los demagogos, quiero decir, sin pelos en la pluma, que el progreso de este país se ha edificado en parte sustancial sobre el esfuerzo y el sacrificio de unos millones de hombres de empresa.

Cierto que los trabajadores manuales contribuyeron decisivamente al desarrollo; cierto que algunos planes económicos del Gobierno ayudaron a la expansión; cierto que la paz y el orden de largas décadas propiciaron el terreno para que las siembras no se aventaran. Pero sin la iniciativa, el tesón y la fe de los empresarios españoles, el país no habría salido todavía del subdesarrollo. Ellos aceptaron el desafío de la pobreza y del bloqueo económico; ellos padecieron unas comisiones obreras pifafantes y, a la vez, unos sindicatos paralizadores que impedían el entendimiento directo con los obreros mal representados; ellos soportaron una seguridad social necesaria, pero quizás excesiva para las posibilidades económicas del país y, en todo caso, mal administrada; ellos lucharon contra viento y marea hasta levantar emporios de riqueza; ellos crearon

puestos de trabajo, establecieron la competencia con el extranjero, redimieron comarcas enteras, estimularon el consumo, lavaron la cara al país, alineándose entre las potencias industriales, superaron el rosario interminable de las trabas burocráticas, batiéronse contra el enchufismo político y sembraron los pueblos y las ciudades de España de fábricas, talleres, almacenes, comercios, industrias y empresas de todo orden. Ante tamaña contribución al desarrollo del país, ¿se leen en algún sitio palabras de agradecimiento a los hombres de empresa? Por el contrario: desde hace algún tiempo se dispara sobre ellos con fuego graneado y perfectamente orquestado desde numerosos periódicos, desde la mayoría de los grupos políticos, desde sectores importantes de la Administración y los sindicatos.

Como ha escrito agudamente Nemesio Fernández-Cuesta, al empresario se le presenta ahora “como al villano de la historia y los Gobiernos enarbolan las banderas políticas del torniquete tributario y de la reforma de la empresa para encontrar un chivo expiatorio y aparentar sentido social”. Parece como si se tratara de aplastar a toda costa a la empresa privada, con ella a la prosperidad económica, y con la prosperidad económica a la Monarquía, para que sobre el terreno expedito escuchemos de nuevo las agrias pisadas de los chanclos revolucionarios.

Al hablar de los empresarios españoles, no me refiero sólo a los grandes, que éstos se les ingenian para salir casi siempre bien librados de las crisis. Me refiero, sobre todo, a la pequeña y mediana empresa: al camionero que, tras años de esfuerzos como asalariado, compró su propio vehículo y creó su negocio de transportes; al agricultor que cometió la locura de tener fe en el campo, zurrado sin piedad por la Administración, y organizó su empresa agraria; al obrero especializado que se metió en la aventura de montar su taller o su fábrica con infinitos desvelos y permanentes pesadillas de créditos, letras, contratos y cifras de producción; al empleado que amasó unos ahorros para abrir un día su comercio; al camarero que montó su bar o su restaurante; al director de hotel que a fuerza de imaginación y audacia alzó un complejo turístico modelo; a los millares y millares de españoles que tuvieron fe, Iniciativa e Inteligencia para transformar entre todos la faz miserable del país de los años cuarenta.

Estos hombres contemplan atónitos cómo se arruinan ahora sus empresas a causa, en gran parte, de una clase política —la triste, torpe, fatua, corrompida clase política española— incapaz de gobernar. Hay un coro incesante, justo unas veces, demagógico otras, que eleva su agresivo canto en defensa de los obreros. Y lo hacen sin contrapartida porque quienes debieran subrayar la obra ingente de los hombres de empresa callan paralizados por la cobardía moral o se suman ágilmente, cínicamente, a la demagogia

de moda. La verdad es que la ley de Relaciones Laborales es un rejón en las mismas agujas de muchas pequeñas y medianas empresas.

Paralelamente, la ineptia política, que en lugar de organizar la moderación está recreando los extremismos a izquierda y a derecha con su secuela de huelgas y violencias, imposibilita a las empresas para hacer las inversiones que se precisan porque, en la inseguridad, nadie invierte, No se crearán tampoco nuevos puestos de trabajo, se incrementará la inflación, se alterarán los programas de producción y el fantasma de la quiebra comenzará a gemir sobre la mayoría de las empresas (...)

Para los empresarios ha sonado la hora de la rebelión, de la Inteligente y eficaz acción. Resulta absurdo verles como acomplejados cuando sin ellos casi todo iría peor y ahí está el botón de muestra de la “Lip’ francesa”. Tienen los empresarios una parte de culpa en la situación actual por adormecerse sobre la cuna de la paz impuesta durante tantos años. A los hombres de empresa les queda ya muy poco tiempo para organizarse y luchar sobre la arena política y desde los medios de comunicación social con las mismas armas con que son atacados.

Si el grito de Trias Fargas “empresarios españoles, uníos” cae en el vacío, si los hombres que por su talento e iniciativa levantaron la prosperidad de España continúan cada uno lamentándose por su lado y poniendo zancadillas al prójimo, podemos entonar ya el réquiem por la empresa privada de este país (...)

En el camino hacia la democracia rectamente entendida, los empresarios pueden Jugar un papel clave, porque si la reforma política se tropieza con un pueblo encrespado por el paro y la crisis económica, entonces en lugar de Monarquía constitucional tendremos revolución totalitaria de uno u otro signo. En la superación de esa crisis económica los hombres de empresa serán protagonistas si se les devuelve la confianza. Pero que no esperen regalos del cielo. Ellos mismos deben hacer el principal trabajo, organizándose y uniéndose para la acción, porque en ocasiones ser no es defenderse, sino atacar.

Los empresarios no pueden continuar como espectadores de la lucha política, Deben apostar por la moderación y la evolución democrática, que es la mejor fórmula para defender sus intereses. Desde la extrema derecha y desde la extrema izquierda se acosan ahora los voceros de la pasión y la revancha. Se necesitarán las energías todas de los moderados para conseguir que los ultras no pisoteen, una vez más, la delicada flor de la libertad”.

Tras la publicación de este artículo, Celso García concertó un famoso encuentro con los empresarios Max Mazín y José Meliá Goicoechea en el restaurante *El Bodegón* al que asistió

también Bernardo Campos, donde se constituyó la *Agrupación Empresarial Independiente*. También en el mes de mayo de 1976, Agustín Rodríguez Sahagún creaba la *Confederación Empresarial Española*, con el respaldo económico de seis grandes bancos. Un año después era promovida la *Confederación General Española de Empresarios* por personas que provenían del *Consejo Nacional de Empresarios*, como Luis Olarra, Félix Mansilla, Luis Alberto Salazar-Simpson, Vicente Castellano y Jesús Santos Rein. Estas tres primeras patronales, con escasa afiliación, a excepción de la *Agrupación Empresarial Independiente*, que tuvo en Max Mazín la figura clave para la creación de una sola organización nacional.

El diario *El País* en su edición del 2 de junio de 1976 se hizo eco de la rueda de prensa de Manuel Conde Bandrés, presidente del *Consejo de Empresarios*, convocada para anunciar unas jornadas en Madrid los días 13 y 14 de julio sobre la empresa y la organización profesional de los empresarios. El periódico comenzó esta crónica con las declaraciones de Conde entrecomilladas: “El Consejo de Empresarios, ante la confusión existente, y ante la evolución del país y de la estructura sindical, quiere explicar lo que es, lo que hace y lo que piensan los empresarios”. Y seguía así esta información: “El señor Conde insistió a lo largo de la reunión en las posibilidades que el actual Consejo Nacional de empresarios ofrece para la formación de la futura ‘patronal’ o como quiera llamársela”. Además, continúa: “Los grupos que actualmente estudian la formación de esta organización, dijo Conde, están en contacto con nosotros. Algunos nos han hablado previamente al desarrollo de sus trabajos. Otros nos han consultado y aunque se creen proyectos paralelos lo lógico es que luego confluyamos”. La información sigue así:

“Sobre el tema del patrimonio sindical y de su disolución y adición a sindicatos patronales o Consejo Económico Social que prevé la reforma sindical, el señor Conde comentó que es tema a discutir, que no constituye un aspecto básico de la reforma. Lo lógico es que se distribuya conforme a las aportaciones de cada sector, aunque hay que considerar que la cuota sindical es prácticamente una tasa del Estado.

A preguntas sobre su opinión acerca del proyecto de Ley sobre la reforma de la empresa en vías de preparación por el Gobierno el señor Conde Bandrés respondió que los proyectos tecnocráticos preparados por expertos que no viven la realidad de la empresa no sirven. Habría que abrir un debate nacional sobre el tema, dijo, que sirviera para que el Gobierno pudiera contar con todas las opiniones para elaborar el proyecto.

La reforma sindical en el marco de la reforma constitucional, en opinión del presidente del Consejo de Empresarios, es un acierto. Comentó el futuro funcionamiento de los órganos previstos en los artículos que consagran la reforma sindical en el texto de reforma política elaborado por el Gobierno y señaló más tarde

que, a pesar del pluralismo sindical se mostraba partidario de una unidad en la cúpula de las organizaciones de trabajadores ya que ello permitiría una más fácil negociación”.

En un contexto de crisis económica, fuerza sindical y poco apoyo gubernamental y social, las organizaciones empresariales, especialmente en Cataluña y en Valencia, realizaban campañas publicitarias masivas con anuncios en prensa de fuerte contenido reivindicativo en contra del Gobierno y su política de relaciones laborales, fiscalidad y seguridad social. Las organizaciones empresariales comenzaron a organizar sus canales de comunicación interna, conscientes de que su fuerza radicaba en su poder de concentración y de representación, ante lo cual decidieron reforzar el sentimiento de pertenencia de sus asociados organizando las primeras jornadas sobre la empresa y sus organizaciones que se celebraron no solo en Madrid sino también en las sedes regionales más importantes y numerosas, como Aragón.

De esta manera, pusieron en marcha el primer canal de comunicación interna con las que, solo unos meses después, se convertirían en las asociaciones que formarían parte de un proyecto nacional de envergadura en defensa de los intereses de los empresarios. Estas jornadas, que congregaron a más de un millar de empresarios, estaban muy pensadas y organizadas en función a una estrategia. Todas ellas, se celebraron diez en toda España, tuvieron repercusión en los medios de comunicación locales y el mensaje que los propios organizadores trasladaban a los medios de comunicación era inequívoco y claro. Buscaba tener pleno derecho de representación y de representatividad para la defensa de los intereses de la empresa, así como para la mejora de la imagen pública de los empresarios –hasta ahora denostada socialmente- y la puesta en valor de su papel en el crecimiento económico y bienestar social del país. Así lo trasladaba el líder empresarial Agustín Rodríguez Sahagún, que dos años después fue Ministro de Industria, en la presentación de estas jornadas y en las declaraciones que luego recogerían los medios de comunicación:

“el empresariado español tiene derecho a organizarse libremente en la forma que desee, así como a elegir sus estructuras y sus representantes sin condicionamientos ni ataduras de ninguna clase y, por supuesto, que este proceso debe hacerse de abajo hacia arriba y no a la inversa”.

En una reunión conjunta de las patronales mayoritarias en aquel entonces en nuestro país pusieron de manifiesto en un comunicado que enviaron a los medios de comunicación que la unión era su objetivo para:

"(1) Evitar el deterioro de la imagen empresarial ante la opinión pública, presentando, adecuadamente, la importancia de la función socio económica que cumple el empresario. (2) Disponer de un portavoz con peso específico suficiente y la independencia necesaria para que se tengan en cuenta los puntos de vista empresariales

y sus planteamientos en las medidas a adoptar para resolver las grandes cuestiones socio económicas, portavoz que deberá actuar no sólo ante la Administración Pública en todos los niveles, sino en todo el complejo entramado de las diversas instancias, instituciones y partido de Gobierno o la oposición en la que se gestan las grandes decisiones”.

Esta beligerancia fue una de las discrepancias entre organizaciones, pero, y aunque las negociaciones para la unión no fueron fáciles, finalmente, el 29 de junio de 1977 se firma la disolución de *la Agrupación Empresarial Independiente*, de la *Confederación Empresarial Española* y de la *Confederación General Española de Empresarios* para integrarse en la *Confederación Española de Organizaciones Empresariales* (CEOE). Con el ejemplo de la acción social de la empresa en Europa y de sus organizaciones corporativas, les unía la defensa de una economía de mercado y unas relaciones laborales similares a las de los países del entorno.

En el comunicado de fusión de las tres organizaciones que se envió entonces a los medios de comunicación, los empresarios destacaban que, ante el contexto de crisis económica, tanto estructural como coyuntural, les unía un consenso sobre las medidas y soluciones necesarias. En concreto, hacían referencia a las relaciones laborales: “En el mundo laboral existen diversas organizaciones de trabajadores con las que es necesario establecer unas relaciones constructivas que permitan un justo y próspero desarrollo del país”. Todo ello lo acompañaron de una campaña de publicidad con el objetivo de aumentar la afiliación empresarial a la CEOE que tuvo resultados muy positivos.

Los empresarios, según comunicaban a los medios de comunicación tras esta firma, querían intervenir en la “*vida nacional*” y en la “orientación política de la reforma que se estaba preparando y que iba a “condicionar en gran medida la vida empresarial” del país. En este comunicado dejaron claro que consideraban necesario intervenir en el “*mundo económico y social*”, en lo referente a las cuestiones laborales, sindicales y fiscales y en el “*mundo de la opinión pública*” puesto que –subrayaban- “de cara al futuro la actividad de las empresas vendrá determinada en gran medida por los climas de opinión que existan en los diversos sectores sociales de nuestro país”.

En el año que se firmó la constitución de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales, España vivía una dura crisis económica y social, con más de cuatro millones de desempleados, casi ciento treinta mil empresas desaparecidas, pérdida de posiciones en el ranking mundial de competitividad y severas restricciones financieras en las empresas. Ante esta situación, los empresarios consideraban y decían públicamente que “nada mejor que mantener unas organizaciones empresariales que, además de representar y defender los intereses de las empresas, lideren la recuperación de la economía española”.

Para firmar el Acta de constitución de la Confederación se reunieron 408 delegados de 89 organizaciones territoriales y sectoriales que representaban a más de 800.000 empresarios. Se aprobaban los Estatutos y los órganos de Gobierno. Fue la propia CEOE la que envió un comunicado convocando a los medios de comunicación para informar sobre la constitución de la Confederación

La beligerancia de las organizaciones empresariales en sus inicios se reflejaba en los medios de la época que resaltaban también las reservas de los gobiernos de UCD ante los empresarios. Un ejemplo claro fue la agresiva campaña de prensa de la *Agrupación Empresarial Independiente* durante el verano y el otoño de 1976 contra el artículo 35 de la Ley de Relaciones Laborales y los gastos de la Seguridad Social que siguió de una campaña de artículos y publicidad contra el Gobierno en diferentes medios. En uno de los comunicados que envió a los medios esta asociación y que se replicó en los principales diarios del país se puede leer: “no existe ningún país occidental en el que se desangre a las empresas, ni que se establezcan condiciones de presión sindical similares a las que el Gobierno quiere introducir en España”.

Como respuesta, Carmen Díaz de Rivera, directora del Gabinete del Presidente, realizó unas declaraciones recogidas en la revista *Blanco y Negro* (31 de julio de 1976) en contra de la imagen de los empresarios bajo el titular “*Si el capital no cambia de manos, todo seguirá igual*” y también el ministro de Trabajo, Manuel Jiménez de Parga, en un artículo de opinión publicado en *La Vanguardia* el 27 de julio de 1977, decía: “ Hay que conseguir la democracia social y económica superando el drama del mundo capitalista, donde el ciudadano elige al gobernante pero no elige ni al que dirige la empresa ni puede fiscalizarle, siendo un simple súbdito”.

Esta situación se refleja en las malas relaciones institucionales con las que comenzó esta historia. El primer presidente de la CEOE fue, Carlos Ferrer Salat de 1977 hasta 1984 cuando le sustituyó José María Cuevas. El 23 de septiembre un día después de su elección Ferrer Salat pidió una reunión con el presidente del Gobierno que no le recibió hasta pasados más de tres meses el 20 de diciembre de 1977. Además, la imagen de la clase empresarial en aquellos primeros años era nefasta. El mismo presidente de CEOE hacía referencia a esta situación en una conferencia que impartió en el Club Siglo XXI en mayo de 1983:

“... cuando en las calles de nuestro país se escuchaban hace pocos días gritos que piden ‘por cada obrero parado, un patrón ahorcado’ o cuando una expropiación que no ha respetado debidamente las garantías jurídicas se explica por el Gobierno a los españoles aduciendo razones técnicas, de nada vale hacer después cantos de alabanza recabando la necesidad que tiene el país de más y mejores empresarios.”

Desde su creación en 1977 y en sus primeros años de vida, CEOE representa y defiende los intereses de los empresarios españoles de una forma rotunda y beligerante, según puede

comprobarse en las declaraciones de sus líderes ante los medios de comunicación, los artículos de opinión o las respuestas a las preguntas de los periodistas ante sus preguntas. Su propósito, que queda escrito desde sus primeros Estatutos, es ser el principal interlocutor de las empresas en España ante el Gobierno, los organismos del Estado, organizaciones sindicales, partidos políticos e instituciones internacionales. En el primer punto de sus Estatutos CEOE se definía a sí misma como “organización de carácter confederal e intersectorial, de ámbito nacional, constituida para la coordinación, representación, gestión, fomento y defensa de los intereses empresariales, generales y comunes...”

En diciembre de 1977 nació la *Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa*. La fuerza de los líderes empresariales en Zaragoza, con Javier Ferrer Dufol y Fernando Machín Salvo a la cabeza, hicieron posible que se celebrase en la capital aragonesa el acto multitudinario en el hotel Corona de Aragón con el que, a las 10,00 de la mañana, comenzaba la Asamblea Constituyente de CEPYME. El presidente de la *Federación de la Pequeña y Mediana Empresa de Zaragoza*, Machín Salvo, fue el encargado de dar la bienvenida a los centenares de empresarios que acudieron a esta cita llegados desde 21 provincias españolas el viernes 16. El objetivo: crear una organización empresarial que fuera la voz propia y defendiera los intereses de los pequeños y medianos empresarios de nuestro país.

La fuerza y la unión que se demostró ese día queda reflejado en el tono de euforia y ánimo de los mensajes y el apoyo de los asistentes. El mismo día de su constitución ya estaban adheridas a CEPYME nacional 23 federaciones provinciales, con un colectivo de 286.000 empresas. Agustín Rodríguez Sahagún y Fernando Machín Salvo fueron nombrados presidente y vicepresidente primero en medio de una gran ovación. Solo unos pocos días después ya habían solicitado su ingreso ocho federaciones provinciales y seis sectoriales más que integraban a otras 137.000 empresas. Ese mismo día se aprobó la participación en CEOE y la suscripción a los organismos internacionales de las pymes. De esta manera, CEPYME pasó a formar parte de la *Asociación Europea de Pymes y Autónomos (UEAPME)* con sede en Berna, cuyo secretario general fue testigo presente en la reunión, de la *Federación Internacional del Artesanado*, con sede en Viena, de la *Federación Internacional de Pequeñas y Medianas Empresas Industriales*, con sede en París y de la *Federación Internacional de Pequeñas y Medianas Empresas Comerciales*, con sede en Bruselas.

Tras la Asamblea, los órganos de gobierno de CEPYME nacional redactaron un comunicado oficial con el acta de nacimiento de la organización y un documento de dos folios y ocho puntos programáticos, en el que quedaba impresa la filosofía de este movimiento asociativo empresarial y que se envió a todos los medios de comunicación y, casi de forma textual, recogieron todos los periódicos de la época.

“1.-CEPYME es una organización empresarial de ámbito nacional interprofesional que pretende abordar la solución de los problemas específicos que afectan al mundo de la pequeña y mediana empresa española.

2.-CEPYME proclama su fe en la unidad empresarial y en la necesidad, por tanto, de una organización única en la cúpula para afrontar todos los problemas comunes a todas las empresas –cualquier que sea su actividad, localización o tamaño- sin perjuicio de la autonomía que cada organización empresarial de base tiene y debe tener para el tratamiento de sus problemas concretos, ya sean de orden sectorial, territorial o de dimensión.

3.-CEPYME rechaza los intentos de penetración política que están pretendiendo realizar algunos partidos en los movimientos de pequeña empresa y denuncian la manipulación que supone el dividir a las empresas españolas so pretexto de supuestos intereses antagónicos entre las mismas.

4.-CEPYME llama la atención del Gobierno, los partidos políticos, las diversas fuerzas sociales y la opinión pública en general sobre la importancia del papel económico y social que desempeñan las pequeñas y medianas empresas en España, que contribuyen en más de un 80% a los puestos de trabajo existentes.

En consecuencia, resulta imprescindible apoyar las soluciones urgentes que reclama la problemática específica de un grupo social tan importante, sobre el que, por otro lado, está recayendo en gran medida el peso de la actual crisis económica.

5.-En especial, CEPYME manifiesta su inquietud por los difíciles momentos que está atravesando un gran número de pequeñas y medianas empresas y solicita al gobierno el establecimiento de la flexibilidad necesaria en materia de política monetaria para que las empresas puedan hacer frente en los próximos meses a sus necesidades de financiación, así como la instrumentación urgente de las necesidades crediticias previstas para la pequeña y mediana empresa a través de las Cajas de Ahorro, la banca oficial y la banca privada.

6.-CEPYME señala también la necesidad de revisar a fondo el funcionamiento y la financiación de la Seguridad Social, ya que su concepción actual como un impuesto sobre la mano de obra, además de perjudicar a las pequeñas empresas, que son las que menos posibilidades tienen de inversión, constituye un obstáculo importante para la creación de nuevos puestos de trabajo. Entre tanto CEPYME pide que se mantengan congeladas las cotizaciones en sus niveles actuales.

7.-CEPYME, consciente de la importancia numérica y social de los empresarios individuales –pequeños comerciantes, industriales, agricultores y de servicios- que

sobrepasan la cifra de dos millones de personas y ante la problemática que se deriva para ellos en los aspectos mercantil y fiscal por la identificación de los patrimonios y rentas personales y empresariales, solicita a la Administración el estudio inmediato y la adecuada normativa para la elaboración de un Estatuto Jurídico del Empresario Individual que sirva de protección a sus intereses.

8.-CEPYME, consciente del difícil momento económico que está atravesando España, hace una llamada a todas las fuerzas sociales del país para ayudar a superar la crisis, absorbiendo cada grupo la parte de esfuerzo colectivo que debe corresponderle, con un reparto equitativo de las cargas, esfuerzo que pasa por una responsable toma de conciencia en el incremento de la productividad nacional, como insoslayable aportación de todos los grupos de la comunidad”

El acto reivindicativo para presentar la Confederación nacional de la Pequeña y Mediana Empresa no acababa aquí. La estrategia urdida entre los despachos de Madrid y Zaragoza para visibilizar la fuerza de las organizaciones empresariales ante los Gobiernos, los sindicatos y la sociedad tenía su continuidad al día siguiente en Zaragoza. Aprovechando la gran afluencia de empresarios, el sábado 17 de diciembre en el Teatro Fleta se realizó un acto al que llamaron de “*afirmación empresarial*”, convocado para exponer a la opinión pública la “realidad de su situación”, la trascendencia de los problemas que les aquejaban y la necesidad de “vencer la crisis económica para consolidar la democracia y contemplar un futuro esperanzador”. Cumpliendo las expectativas de los organizadores, se llenó el teatro en un ambiente de reivindicación y de pertenencia. Los objetivos se exponían y subrayaban en cada una de las intervenciones públicas. El primer discurso fue el del anfitrión, el presidente de la *Confederación de Empresarios de Zaragoza*, José Auría Arbuniés:

“Podemos decir con verdad que este es un acto de afirmación empresarial: un estamento social, una fuerza social que tiene algo que decir y que quiere hacerlo en solidaridad, porque también nosotros tenemos necesidad de conocernos, de vernos las caras, de no estar solos, de estar unidos, formando bloque, sintiendo juntos nuestros problemas, buscando soluciones, exigiendo soluciones y diciendo en alta voz cuáles son nuestras soluciones. Unidos en lo fundamental que es nuestra condición de empresarios, ante un peligro común, un frente común”

El objetivo era fijar la “imagen real” de los empresarios y sus organizaciones, “deteriorada” desde múltiples estamentos, incluso desde el “poder”, según subrayo en la segunda intervención de la jornada el presidente de la *Cooperativa de la Pequeña y Mediana Empresa Aragonesa* (COPYME) Eduardo Aguilar. “La economía se hunde por momentos y con la economía

nos jugamos el futuro político y social de España” decían los empresarios de CEPYME. “Hasta aquí hemos llegado”.

Este acto empresarial se alargó durante todo el día y ya de madrugada los líderes empresariales redactaron un documento consensuado en el que exigían al Gobierno nuevas medidas económicas como la flexibilización de plantillas, la negociación de un estatuto de empresa, la modificación del código de comercio, amnistía fiscal, administración clara de los fondos públicos y la adaptación del crédito a la coyuntura económica para evitar la asfixia de los empresarios. El destinatario del documento, que fue enviado en una semana, fue el presidente del Gobierno, Adolfo Suárez; pero, antes, los representantes empresariales lo habían hecho llegar a todos los medios de comunicación del país, que se hacían eco de forma literal de estas reivindicaciones.

Las organizaciones empresariales dieron cuenta de estas dos jornadas a los medios de comunicación como intermediarios con la opinión pública y la sociedad en general utilizando entrevistas a los líderes, presidentes y vicepresidentes. También realizaron ruedas de prensa y comunicados, acciones que quedan recogidas en los diarios de la época. La información ocupó en ese momento una página entera en todos los medios durante los dos días de concentración empresarial e, incluso, el decano de la prensa en Zaragoza, *Heraldo de Aragón*, incluía una llamada en su portada, poniendo de manifiesto la importancia que tuvo esta concentración empresarial.

En definitiva, CEPYME nacional surgiría como la organización empresarial de ámbito nacional interprofesional de las pequeñas y medianas empresas españolas, que representan el 99% del tejido empresarial. Su misión quedó escrita de la siguiente manera “pretendemos abordar la solución de los problemas específicos que afectan al mundo de las pequeñas y medianas empresas”. Y su visión quedaba reflejada con estas palabras: “proclamamos nuestra fe en la unidad empresarial y la necesidad de una organización única en la cúpula para afrontar los problemas comunes a todas las empresas, cualquiera que sea su actividad, localización o tamaño, sin perjuicio de la autonomía de cada organización empresarial.”

En Aragón, desde los años 50, se venía produciendo un moderado proceso de industrialización protagonizado por el complejo agroalimentario y el sector metal. En el origen de ese proceso se encuentra la aparición de una nueva generación de empresarios y personalidades comprometidas con la sociedad, que alzaron la voz y se convirtieron en las figuras clave que lideraron la puesta en marcha de las organizaciones empresariales.

Estos líderes fueron los que, un mes después de la aprobación de la Ley de Derecho de Asociación Sindical en 1977, hicieron posible que, solo en Zaragoza, ya se hubieran registrado quince asociaciones empresariales. Por orden cronológico de registro: *Asociación Provincial*

Empresarial de Autotaxis, Federación de Empresarios del Metal, Asociación de Joyeros, Asociación de Empresarios Confeccionistas, Asociación de Trabajadores de Cereales (trabajadores y técnicos de industrias de panadería, harinas, piensos compuestos y derivados y comercio de cereales y legumbres), Asociación Empresarial de Talleres Auxiliares de la Confección, Asociación de Constructores Contratistas de Obras, Asociación de Empresarios de Restaurantes y Asociación de Empresarios Constructores.

Este nuevo movimiento se hizo visible ante la sociedad con una concentración organizada el 16 de septiembre de 1976 en los locales de la *Caja de Ahorros de Zaragoza, Aragón y Rioja* en la capital aragonesa a la que acudieron más de un centenar de empresarios del sector metal que se reunía para presentar el proyecto de FEMZ, la asociación más grande y la más fuerte de todas las que se habían creado hasta ahora. Los propios empresarios convocaron a los periodistas a que acudieran a esta reunión en la que se eligió la comisión gestora y se inscribiendo los primeros asociados con luz y taquígrafos. Todos los periódicos se hicieron eco del nacimiento de la Federación de Empresarios del Metal de Zaragoza (FEMZ). Los mensajes son idénticos en unos y otros, lo cual quiere decir que fueron las propias organizaciones las que enviaron un comunicado y se reunieron con los periodistas (tal y como pone de manifiesto el periodista Angel De Uña y Villamediana en su crónica publicada al día siguiente en *Heraldo de Aragón*) dejando claros sus objetivos y trasladando la secuencia de esta inauguración.

En esos primeros momentos, la relación con los medios de comunicación no era muy estrecha, se limitaba a las relaciones personales entre algunos líderes de los movimientos empresariales y los periodistas. Precisamente, fueron estos líderes los que defendían la importancia de que sus actuaciones fueran reflejadas en los medios de comunicación, en la creencia de que estas apariciones eran beneficiosas en tres vertientes: la primera, para convertirse en un agente social con capacidad de influencia, la segunda para mejorar el conocimiento y, por lo tanto, la comprensión de la sociedad ante el empresariado y la tercera para conseguir más asociados.

También estos primeros líderes empresariales consideraban que la mejor herramienta de comunicación en esos primeros años era organizar actos multitudinarios para escenificar la fuerza de su unión. Así, para su estreno, el 5 de marzo de 1977 organizaron un acto en la Feria de Muestras de Zaragoza, en la que acudieron centenares de empresarios y durante el cual quedó formalmente constituida la FEMZ, con una comisión ejecutiva formada por Jesús Carrera Morales, Javier Ferrer Dufol, Alfonso Solans Solans e Ildefonso Aguado de Andrés. En ese momento, se constituyó con el apoyo de 1.300 empresas asociadas, que daban empleo a unos 32.000 trabajadores. El 12 de abril se celebraban elecciones. Los tres empresarios que había

liderado el movimiento pre asociativo, Javier Ferrer Dufol, Alberto Bresel Egido y Fernando Machín Salvo, fueron elegidos presidente y vicepresidentes, respectivamente.

También con actos públicos y presencia de medios se crearon las organizaciones empresariales territoriales en Zaragoza, Huesca y en Teruel durante aquellos meses. Así, en pleno mes de julio, en una asamblea multitudinaria cobraba forma la *Federación de la Pequeña y Mediana Empresa de Zaragoza* (FEPYME), presidida por Fernando Machín Salvo y que pronto pasó a ser la Confederación de la Pequeña y Mediana Empresa de Zaragoza (CEPYME Zaragoza) y a convertirse en germen de lo que en los años 90 sería CEPYME Aragón.

En estos primeros momentos, en Aragón, la comunicación no estaba profesionalizada en las organizaciones empresariales ya que fueron los propios líderes los que se convirtieron en portavoces de la información a transmitir a los medios y en los estrategas de las líneas a seguir para transmitir a la sociedad sus objetivos de la mejor manera posible para que los mensajes fueran percibidos con exactitud y eficacia.

Para ello, estos líderes consideraron que la mejor manera de comunicar a la sociedad era realizar actos masivos y multitudinarios en lugares muy simbólicos de la ciudad y mantener buenas relaciones personales con los periodistas de los medios de comunicación. Así, convocaban a los medios a todos los actos públicos que tenían lugar, les atendían de forma personalizada reservando un lugar privilegiado para ellos y, en ocasiones, siempre bajo petición del periodista, les hacían llegar una copia de sus discursos. De forma paralela, mantenían una línea de publicidad y de remitidos con lo que reforzaban su propio discurso con anuncios de líneas simples y muy claros en cuanto al mensaje. Por ejemplo, los anuncios de la celebración de la Asamblea extraordinaria, del cambio de domicilio, de la convocatoria de elecciones o de los servicios que la Federación ofertaba a sus asociados en aquellos primeros años se realizaron con campañas de publicidad y remitidos que se publicaron en todos los medios impresos de la época como *Heraldo de Aragón*, *El día* o *El Amanecer*.

Eran también los líderes los que definían los objetivos estratégicos comunicacionales y los mensajes. Así en documentos internos del archivo de la Confederación se pueden encontrar los primeros discursos y notas sobre la estrategia de “propaganda” en las que se pone de manifiesto que las organizaciones empresariales nacían para convertirse en una plataforma empresarial desde la cual poder establecer contactos con organizaciones similares en la búsqueda de sinergias para mejorar la influencia en el conjunto de la actividad empresarial. El fin era también poder intervenir en la política económica para defender los intereses de la empresa y de la iniciativa privada.

Según escribían entonces, buscaban “disponer de capacidad y peso específico para influir positivamente en las decisiones que se adopten por la Administración pública u otras

entidades respecto al régimen jurídico laboral, económico, fiscal etc. de las empresas". Su objetivo: *"estar presentes en la opinión pública y en los medios de comunicación"*, para ejercer *"influencia en la sociedad"*.

El liderazgo claro, mensajes contundentes, los actos multitudinarios, las relaciones con los medios de forma constante y planificada y el uso en paralelo de la publicidad (que en aquellos momentos llamaban propaganda) fue también la estrategia de comunicación que nos encontramos durante el nacimiento de las organizaciones empresariales a nivel nacional. El contexto era de gran conflictividad laboral organizada por un sindicalismo fuerte, muy acostumbrado a relacionarse con los medios de comunicación y que despertaba simpatías en la sociedad. Los empresarios, por el contrario, se encontraban con una sociedad hostil y muy poco predispuesta a escuchar sus razones y cuya imagen era pésima entre la población.

Un año después de la creación de las organizaciones empresariales, en 1978, se aprueba la Constitución en referéndum celebrado el 6 de diciembre. Y en el plano sindical, ese mismo año se celebra el primer 1º de Mayo en la legalidad, organizado de forma conjunta por las centrales sindicales más representativas con manifestaciones en todo el país. A partir de entonces, España fue cambiando hasta conseguir una democracia plena, un estado de derecho sólido, una economía de mercado desarrollada y globalizada, un alto grado de descentralización administrativa y política y un importante avance en la construcción de un Estado de bienestar.

Las actividades de las organizaciones empresariales en estos primeros años de vida estuvieron caracterizadas por fuertes tensiones con el Gobierno y la convocatoria de actos multitudinarios en defensa a ultranza de la economía de libre mercado y de la imagen del empresario que, aseguraban, no era comprendida y estaba denostada por la sociedad.

La fuerza de la unión empresarial se visibilizó el 5 de febrero de 1978 en un acto organizado por CEOE y celebrado en el Palacio de los Deportes de Madrid al que acudieron más de 15.000 empresarios bajo el lema de *"Convocatoria de afirmación empresarial"*. CEOE publicó un anuncio de este acto en los diarios españoles de mayor tirada y envió una comunicación en la que aseguraba que con esta reunión *"se pretende aunar posturas ante la crisis, mostrar la unidad del empresario y defender la libre empresa"*, así como aportar soluciones a los problemas económicos actuales, *"condición para llegar a una sociedad plenamente democrática"*.

CEOE envió un comunicado a todos los medios de comunicación de entonces con las conclusiones aprobadas en este encuentro que constaban de siete puntos:

“1. Queremos para España una democracia occidental y para ello es preciso superar la crisis económica y garantizar el orden público.

2. La crisis sólo puede superarse aplicando en la práctica el sistema de economía de mercado o de libre empresa, y reconociéndolo sin confusiones en la Constitución.

3. Para fomentar el empleo, la inversión y la productividad deben implantarse relaciones laborales a nivel europeo, que incluyan la flexibilidad de plantillas, huelga regulada en la práctica, derecho al cierre de empresas y un seguro de paro eficaz, justo y sin abusos.

4. Debemos ir a una fiscalidad como la existente en algunos países occidentales, sin que perjudique el dinamismo empresarial de las sociedades ni de las personas físicas.

5. El Estado tiene que incrementar su contribución prevista en la Seguridad Social y el empresario debe participar urgentemente en su control.

6. No utilizar las restricciones crediticias como el principal instrumento en la lucha contra la inflación.

7. Teniendo en cuenta la aportación empresarial a la formación del patrimonio sindical, reivindicamos para las organizaciones empresariales la parte de aquél que deba corresponderles”

Ese mismo día, el periódico *El País* dedicó su editorial a este movimiento empresarial haciendo un llamamiento a la moderación con estas palabras:

“Finalmente, cabe hacerse dos preguntas. La primera, a dónde conducen actos como los de hoy. No es concebible una movilización así si no se persigue un objetivo político, y ese objetivo no ha sido declarado. La principal víctima de la manifestación empresarial parece ser el Gobierno, pero éste no es un Gobierno de izquierdas y no es lógico que su base sociológica y electoral ayude alegremente a tumbarlo. La segunda pregunta es ésta precisamente: ¿Qué clase de demagogia verbalista ha practicado el Gobierno para enajenarse de tal modo a su principal clientela política?”.

Como respuesta, dos días después, el 7 de febrero de 1978, el periódico *ABC* publicó el artículo *“los empresarios defienden la democracia occidental y la libre empresa”*, en el que se detallaban las principales reivindicaciones realizadas por los empresarios, que se había concretado en la masiva concentración empresarial celebrada en Madrid dos días antes.

La comunicación interna del Comité Ejecutivo con los asociados fue una herramienta muy utilizada en estos primeros momentos de las organizaciones patronales como el mecanismo necesario para reforzar la unión y conseguir su legitimidad como organización. La carta manuscrita y los contactos personales fueron los sistemas más utilizados en esos comienzos. Los líderes empresariales enviaban cartas a las empresas asociadas con un hilo argumental muy marcado y un tono reivindicativo. Cabe destacar la carta que envió Carlos Ferrer Salat con su programa de actuación en septiembre de 1978 para presentar su candidatura a la presidencia de CEOE ante sus primeras elecciones. En esos momentos, CEOE contaba con más de un millón

de empresas integradas que suponían el 70% de la población activa española. Es decir, empresas que empleaban a más de 14 millones de trabajadores.

En esta carta “electoral”, Ferrer Salat habla de “*futuro prometedor*” de las organizaciones empresariales y de la necesidad de “*hacerlas fuertes y gobernarlas en la dirección que indudablemente conviene al mantenimiento de la economía de mercado en nuestro país y, con ella, de la libre iniciativa y capacidad de creación de los empresarios*”. La reivindicación llegaba pidiendo al Gobierno su participación en la toma del “*conjunto de decisiones encargadas de conformar las políticas y expectativas que puedan librarnos de la grave crisis económico-social que padecemos*”. La candidatura de Carlos Ferrer Salat, que finalmente fue elegido primer presidente de CEOE, tenía un fuerte apoyo en los empresarios aragoneses, liderados por Ferrer Dufol y Machín Salvo, lo que reforzó su liderazgo indiscutible en la comunidad autónoma, tal y como se refleja en la prensa escrita en aquellos días electorales.

Cartas, artículos de opinión, comunicados, convocatorias de prensa, cartas internas a los afiliados, filtraciones a periodistas, publicidad y actos públicos masivos fueron las herramientas de comunicación más utilizadas por los empresarios en estos primeros pasos en la creación de las organizaciones empresariales.

El nacimiento de CEOE y CEPYME se retransmitió públicamente a través de los medios de comunicación. Estas organizaciones fueron conscientes desde el primer momento de que la opinión se forma a través de la información, por lo que pusieron en marcha un gabinete de prensa destinado a mantener una relación continuada con los medios y trazaron una estrategia de comunicación con un claro objetivo: convertirse en la organización empresarial referente, interlocutora con Gobiernos, sindicatos y otros actores sociales y defensora de los intereses del empresariado.

Otro de sus principales objetivos, que repetían en comunicados, entrevistas y comparencias públicas, era mejorar la imagen del empresariado, ya que partían de la base de que no se reconocía socialmente su papel imprescindible en una sociedad basada en una economía de mercado como motor fundamental del crecimiento del empleo, el progreso económico y social, así como concienciar a la opinión pública del papel del empresariado en una sociedad libre y democrática.

La existencia de un fuerte liderazgo canalizó la puesta en marcha de las organizaciones empresariales que se veían representadas por grandes personalidades con discursos muy elaborados y una narrativa corporativa muy trabajada. En estos primeros años, el peso de estos líderes aragoneses en Madrid se fue haciendo más fuerte, sobre todo tras el gran éxito de la celebración de la Asamblea Constituyente de la *Confederación Nacional de las Pymes*. Estos líderes mantenían una relación continua con los medios de comunicación y concedían

entrevistas de forma periódica que, en su mayoría ocupaban portadas y amplios espacios en diarios y revistas de aquellos años.

Solo unos días después de la gran concentración en Madrid organizada por CEOE y a la que acudieron tres autobuses llenos de empresarios aragoneses, se volvió a elegir Zaragoza para celebrar otro gran acto multitudinario y reivindicativo. Fue el 3 de marzo de 1978, en el recinto de la Feria de Muestras y se denominó "*I Jornada Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa*". Acudieron más de medio millar de asistentes. Previamente, las organizaciones empresariales habían realizado una importante labor de comunicación interna con sus asociados, enviando cartas y llamadas telefónicas para implicar a los empresarios individuales a participar en estas jornadas, para garantizar su éxito de convocatoria. Asimismo, pusieron publicidad en prensa e invitaron a los periodistas a hacerse eco de este acto. En el plano práctico habilitaron autobuses gratuitos para que pudieran acudir a Zaragoza empresarios desde todas las comunidades autónomas.

La respuesta fue importante. Por primera vez el empresario individual se sentía comprendido y escuchado y comenzaba a interiorizar la necesidad de agruparse en las recién nacidas organizaciones empresariales con el fin de tener más fuerza y representatividad para defender sus intereses de forma colectiva. Esta respuesta masiva, que se iba haciendo tangible a medida que aumentaban los empresarios asociados a organizaciones sectoriales o territoriales y éstas a la Confederación, reforzaba el objetivo de convertirse en referente de la figura del empresario al que representaban, buscando el respeto a su papel en nuestra sociedad. Pero, además, comenzaron a plantearse la necesidad de dar también respuesta a sus necesidades, realizando una intensa labor de apoyo al empresariado al que representaban, como se pone de manifiesto en un comunicado de FEMZ de apoyo a la empresa Giesa que recogieron todos los diarios de mayor tirada y que fue uno de los muchos que se encuentran en la prensa de aquellos años. Asimismo, las organizaciones comienzan a poner en marcha servicios diarios y formación que los empresarios demandaban para mejorar en su gestión diaria y adaptarse a los nuevos tiempos y a los que no podían hacer frente de forma individual.

En estos meses las organizaciones definieron su identidad corporativa como referente de las asociaciones y empresas a las que representaban; su misión como creadoras de opinión e instrumento de participación de los empresarios en la construcción de la nueva realidad social en un entorno ya democrático y su visión en su papel de dinamización de la economía y su utilidad en las áreas de formación y otros servicios colectivos para ayudar a las empresas a mejorar su gestión diaria y a innovar sus procedimientos para adaptarse a los requisitos que demandaba Europa.

La influencia de las organizaciones empresariales como referentes e interlocutores en el ámbito público aumentaba cada día y también su implicación en la construcción de una nueva sociedad, lo que se comunicaba al exterior y conseguía ser publicado en los medios de comunicación. Así, las organizaciones empresariales enviaron una convocatoria que, además, publicaron en los periódicos, para el apoyo masivo a la concentración convocada el Día de Aragón, el 23 de abril de 1978, a favor del Estatuto de Autonomía. Decían: *“Creemos que es el mejor momento para ir todos juntos, empresarios, trabajadores y todo el pueblo, superando ideologías e intereses ya que el único afán que debe primar en todos nosotros es Aragón”*

Esta implicación se hizo visible también en la constitución del primer Gobierno en democracia. Los líderes empresariales, junto a los representantes sindicales, se reunieron por primera vez con el recién elegido presidente del Gobierno de Aragón. Fue el primer acto en el que se reconocía la representatividad de las organizaciones empresariales como voz de las empresas. Con una escenografía muy institucional, los empresarios mostraron su predisposición a mantener un buen clima de diálogo social para conseguir la estabilidad social que necesita la economía para poder crecer, aunque lo hicieron en un tono muy reivindicativo y apoyados en un informe que avalaba la mala situación de la economía y la necesidad de un Gobierno fuerte y a favor de los empresarios, tal y como queda reflejado en la prensa de la época. Los líderes empresariales pusieron sobre la mesa la necesidad de abordar la exportación, la búsqueda de inversiones y la atracción de multinacionales que actuaran como tractor de innovación hacia una economía más moderna.

En el informe que los empresarios presentaron ante el Gobierno se incluía un último punto dedicado a los medios de comunicación en el que decían textualmente:

“Dada la enorme trascendencia de los medios de comunicación en la vida social y desde una actitud de razón oportunidad y conveniencia se hace preciso reestablecer la imagen de la empresa en general y del empresariado en particular, en evitación de la deformación que viene produciéndose en su calificación social”

Este objetivo se materializó con la llegada de *General Motors*, que en 1979 anunció que se instalaría en Zaragoza creando 10.900 puestos de trabajo directos, una inversión de cien mil millones de pesetas y la multiplicación de pedidos para empresas concesionarias. Las organizaciones de la pequeña y mediana empresa en Zaragoza, todavía sin unir en una Confederación, constituyeron en diciembre de 1979 la primera coordinadora empresarial para ayudar a sus asociados a comunicarse con la factoría de Figueruelas y ofrecerles sus servicios, cumpliendo así unos de los objetivos para con las empresas asociadas. Pero esta colaboración no se ceñía solo al ámbito empresarial, sino que trascendía al social ya que esta oficina también

coordinaba posibilidades de mano de obra, equipamiento, educación, equilibrio social, relaciones laborales, vivienda y formación, en el entorno de esta gran factoría.

En aquel momento, las organizaciones empresariales mantenían ejes estratégicos de actuación que se consensuaban en sus juntas directivas y sus comités. Y eran los propios líderes empresariales los que decidían las acciones de comunicación que se centraban en mantener una relación más o menos continuada con los periodistas de periódicos, radios y televisión española, en realizar comunicados que se enviaban a los medios y en incluir publicidad y remitidos.

Una de las primeras, y más rotundas, acciones públicas de las organizaciones empresariales en el ámbito económico, con la que demostraban la fuerza de este movimiento ante el nuevo Gobierno, fue el rechazo multitudinario, tanto en las calles como en los despachos, del proyecto de Ley sobre Acción Sindical en la Empresa que pretendía aprobar el Ejecutivo de Adolfo Suárez. Esta acción se organizó desde la sede nacional a través de los canales de comunicación interna con los socios, como fueron las cartas de los líderes y las llamadas telefónicas desde las organizaciones a los asociados. Es decir, se organizó un amplio dispositivo de comunicación en red para informar e implicar a los empresarios individuales en esta lucha.

De forma orquestada todas las asociaciones a nivel nacional mantuvieron la misma estrategia y difundieron los mismos mensajes a través de los mismos canales. Como ejemplo la *Federación de la Pequeña y Mediana Empresa en Aragón* (la predecesora de CEPYME Aragón) envió la nota de prensa oficial, consensuada en el Comité y Junta Directiva de CEOE y CEPYME, a todos los medios de comunicación, en la que ponían de manifiesto que este proyecto de Ley:

“incide en el desenvolvimiento de la empresa privada y supone una limitación para el empresario en cuanto a organizar su producción y planificar su gestión empresarial, quedando sometido a la intervención de los Comités de Empresa, de tal forma que por parte de estos solo se asumen derechos y atribuciones sin contrapartida de responsabilidad alguna, sufriendo el empresario las consecuencias de tal acción”

Asimismo, y además de las informaciones que se publicaron en todos los medios a nivel nacional, también en Aragón, las organizaciones empresariales publicaron notas de oposición en los periódicos de mayor tirada.

La unión y la fuerza mostrada por estas organizaciones empresariales frente al Gobierno provocó un cambio de actitud del presidente Suárez que se vio en la necesidad de abrir el diálogo social, una de las grandes reivindicaciones de los agentes sociales, y firmar el Acuerdo Básico Interconfederal (ABI). Es decir, el antecedente directo del Estatuto de los Trabajadores, sentando las bases del nuevo sistema de relaciones laborales en el que la negociación colectiva desempeña un papel central. Los firmantes del ABI defendieron la autonomía de los interlocutores sociales, frente al Gobierno, como uno de los aspectos principales en un sistema

democrático de relaciones laborales. Se cumplía así uno de los objetivos prioritarios de las recién creadas organizaciones empresariales con el que daban respuesta a las expectativas que sus asociados y los empresarios a nivel general, habían puesto en ellos, como defensores a ultranza de la modernización de las relaciones laborales en nuestro país. CEOE y CEPYME consiguieron en esta firma la legitimidad y autonomía necesaria para mantener y negociar las relaciones laborales como parte igual a los sindicatos.

A este primer paso, siguió la creación del Instituto de Mediación, Arbitraje y Conciliación (IMAC) y seis meses más tarde, empresarios y sindicatos firman el Acuerdo Marco Interconfederal (AMI), en el que se fijaron los criterios salariales para la negociación colectiva de 1980, por primera vez sin intervención del Gobierno. Y, finalmente, la publicación de la Ley 8/1980 del Estatuto de los Trabajadores, que suponía un éxito para las organizaciones empresariales, ya que esta normativa recogía algunas de sus mayores reivindicaciones como la ampliación de las modalidades de contratación o las normas para la resolución de los conflictos, entre otras muchas cuestiones laborales.

Durante los primeros años 80 las organizaciones empresariales se encuentran en fase de asentamiento en todas las provincias españolas, intensificando los mecanismos de comunicación interna con sus asociados y, de forma paralela, inician un importante proceso de escucha y diálogo con el resto de fuerzas sociales del país, en especial, con los sindicatos y con los Gobiernos, en un entorno de crisis económica y tasas de desempleo muy preocupantes.

En este escenario, comienzan a modificar el tono de sus discursos desde lo reivindicativo y emocional de un principio hacía una narrativa más racional sustentada en datos. De esta manera, comienzan a elaborar y publicar estudios económicos e informes laborales que sustentan en datos sus argumentos. Uno de los mejores ejemplos fue el libro que publicó CEPYME bajo el título *“Un modelo económico para una política de empleo”* que causó un gran impacto en estamentos políticos y sociales. Se trataba de un documento de 500 páginas donde se aportaban soluciones para paliar el gravísimo problema del desempleo, principal caballo de batalla de la transición.

Además, comienzan a organizarse de forma interna en función a los asuntos que interesan a sus asociados y que así se lo demandaban. Por ejemplo, se ponen en marcha a nivel nacional las comisiones de Relaciones Exteriores, Economía, Laboral, Formación, Promoción y la de Estructura y Dinámica de la propia asociación. En este momento se puso en marcha también la Comisión de información e Imagen que lideraba el presidente de la *Unión de la Pequeña y Mediana Empresa* (Unipyme) Fernando González Olivé. Esta Comisión se creó en el organigrama de las organizaciones al mismo nivel que el resto y supuso un espaldarazo a la comunicación como herramienta fundamental en las organizaciones. Fue también el primer paso hacia la

profesionalización de la comunicación en este entorno empresarial, en una primera fase muy incipiente y como un gabinete de prensa ocupado en su mayor parte en escribir cartas reivindicativas y discursos motivadores dirigidos a los asociados, así como de elaborar notas de prensa para los medios de comunicación. Asimismo, a través de esta comisión, se puso de manifiesto la necesidad de mantener relaciones con los periodistas de forma continuada lo que motivó la contratación de un profesional, que conocía perfectamente el funcionamiento interno de los medios y con relaciones personales con los periodistas, siguiendo el modelo de las organizaciones e instituciones de aquellos años. Así fue como se introdujeron los primeros jefes de prensa en las organizaciones empresariales en España.

Desde el primer año de vida de CEPYME nacional hasta esos primeros años 80, la Confederación consiguió aumentar su número de asociados de forma exponencial. Así, pasó de 67 a 627 organizaciones asociadas y de 10.000 a 526.834 empresas, con un colectivo laboral de más de 4 millones de trabajadores. La fuerza que la Confederación iba adquiriendo se visibilizó con una audiencia ante el Rey Juan Carlos I, en la que participaron los líderes empresariales, entre los que se encontraba Machín Salvo, por aquel entonces vicepresidente de la Confederación a nivel nacional y protagonista de la movilización empresarial en Aragón, lo que quedó recogido en los periódicos de mayor tirada en Aragón.

Tras la audiencia, los empresarios enviaron su comunicado a la prensa en el que ponían de manifiesto que era un reconocimiento *“a este sector del pueblo español que, en cierto modo, se considera parte esencial de la vida económica del país, toda vez que los empresarios autónomos, pequeños y medianos, constituimos un colectivo de dos millones de personas, cifra que no siempre se ha correspondido con la consideración que un colectivo tan importante merece”*. Este mensaje comenzaba a calar en los medios de comunicación y en la sociedad de aquellos años y, en tono positivo y de defensa de los intereses empresariales, se publicaban editoriales y artículos de opinión que, hasta entonces, no eran habituales.

Solo cinco años después, tras un Comité en CEOE, los diarios nacionales hablaban de *“el poder de los empresarios”* y decían:

“Hoy por hoy la gran patronal constituye un poder aparte en España. La influencia de los empresarios españoles sobre la vida política del país es uno de los eslabones más importantes de la cadena que todos arrastramos. Una muestra de la importancia empresarial es que en la Asamblea General de CEOE se habló tanto de economía como de política, siendo la crisis de UCD la gran protagonista de esta reunión”.

Los años 80 fue una época que comenzó con una profunda crisis que se hacía insostenible en lo económico y muy inestable en el ámbito social. La democracia se tambaleó hasta la superación del Golpe de Estado y la situación política del país se desmoronaba ante los

atentados de ETA y la desestabilización de los partidos políticos. Esta situación provoca la dimisión de Adolfo Suárez sin terminar su tercera legislatura y la investidura de Calvo Sotelo como nuevo presidente.

Tras la dimisión de Suárez y ante un nuevo presidente del Gobierno, los empresarios querían dejar clara su postura públicamente, por lo que envían un comunicado a todos los medios de comunicación en el que recogen los objetivos económicos y sociales a los que, a su juicio, el nuevo Gobierno debía hacer frente. En concreto, solicitaban:

1. “Reducir el déficit público
2. Modificación de la política fiscal destinada a reducir el excesivo crecimiento de los impuestos estatales y locales y orientarla hacia la defensa del ahorro y de la inversión privada.
3. Establecer una política financiera adecuada al necesario crecimiento de la inversión privada y al mantenimiento de las empresas, poniendo en marcha asimismo mecanismos que faciliten el crédito a las empresas.
4. Puesta en marcha de una política económica realista dirigida a reactivar la actividad económica mediante inversión pública y privada en sectores con mayor capacidad para la creación de empleo y también de adaptación a las situaciones de crisis y también a las inversiones a realizar por las pymes.
5. Eliminación de todas las intervenciones burocráticas innecesarias
6. Aplicación estricta y rápida de la legislación laboral y nuevas medidas encaminadas a la flexibilidad en la contratación y despido de los trabajadores, así como otras disposiciones que regulen con urgencia el ejercicio del derecho de huelga y la solución de los conflictos colectivos, entre otros.
7. La urgente reducción de los excesivos costes sociales que provocan pérdida de competitividad y desapariciones
8. El reconocimiento y defensa de la política de concertación entre las fuerzas sociales entre las organizaciones empresariales y sindicales para conseguir un clima que permita mejorar el empleo e incrementar la competitividad de las empresas”.

El 26 de febrero, finalmente, Leopoldo Calvo Sotelo fue investido presidente. Bajo su mandato los agentes sociales retomaban el diálogo social en un ambiente más favorable ya que este presidente mostraba una mayor sensibilidad hacia los problemas de las pequeñas y medianas empresas a las que se refería públicamente como “*el tejido conductivo*” de la economía. Sin embargo, ante la dificultad de seguir gobernando por falta de apoyos, solo un año después, el jueves 28 de octubre de 1982 se celebraron elecciones generales en España. Los empresarios se involucraron activamente en la celebración de estas elecciones y mantuvieron

una importante estrategia de comunicación tanto interna, con cartas y comunicados a sus asociados, como externa a través de remitidos y publicidad, llamando a la participación.

Cinco meses antes de las elecciones generales y solo unos días de la aprobación del Estatuto de Autonomía de Aragón se constituyó en Teruel, la *Confederación Regional de Empresarios* (CREA). Uno de los empresarios aragoneses con más fuerza en Madrid, Ferrer Dufol fue elegido presidente en el mismo acto de constitución que tuvo lugar el 24 de mayo de 1982. La escenografía elegida fue solemne y simbólica con gran una mesa presidencial y la asistencia de 25 empresarios por cada una de las tres provincias aragonesas. Los mensajes clave estaban perfectamente articulados y se repitieron durante todo el acto. Así Ferrer Dufol dijo en su discurso:

“Nos juntamos voluntariamente para intentar mejorar lo que tenemos, nuestro modelo, tanto en lo empresarial como en lo autonómico, defendemos que no solo no se difuminen las provincias, las comarcas y los municipios, sino que se potencien porque creemos que es bueno que la unidad se asiente en la fuerza de lo que existe en la base y no en su debilidad”.

Su intervención finalizaba con un: “Alzaremos nuestra voz para expresar nuestras opiniones y nuestras convicciones en todos aquellos temas de naturaleza social, cultural, política, laboral y económica que nos afecten”. El acto de la creación de la CREA tuvo un gran eco en todos los periódicos regionales en los que le dedicaron un espacio muy amplio y destacado. Incluso, la frase final del discurso del recién elegido presidente quedó reflejada en más de un diario en Aragón.

Los organizadores habían convocado una rueda de prensa para explicar su postura ante los periodistas. Ángel de Uña, periodista de *Heraldo*, dijo en su crónica: “Al finalizar la jornada ofrecieron a los medios informativos una rueda de prensa el presidente de la CEOE, el de Aragón y los de las tres provincias que resultó muy interesante y en la que se abordaron los diferentes aspectos de la problemática provincial y nacional”

Es necesario detenerse el día 5 de noviembre de 1982, cuando el Rey Juan Carlos I, inauguró oficialmente la factoría de la multinacional *General Motors* en Figueruelas en un acto público con más de quinientos invitados, entre los que se encontraban todas las autoridades de Aragón y todos los dirigentes del mundo empresarial, sindical y social. A pesar de esta buena noticia para la industria en Aragón, las organizaciones empresariales seguían reivindicando al Gobierno que tomara las medias oportunas para facilitar la creación de riqueza y pusiera en marcha los mecanismos necesarios para que disminuyera el paro. Así, pidieron públicamente la elaboración de un plan económico que, entre otras cosas, facilitara la implantación de nuevas industrias, fomentara la creación de nuevas empresas y prestara las ayudas necesarias a las ya existentes

para que puedan continuar con su actividad. *“Todas estas ayudas”*, puntualizaban los empresarios, *“en ningún modo pueden ser inferiores a las del resto de las autonomías”*.

Incluían en estas peticiones un *“factor determinante”* para Aragón: la realización de los riegos de Aragón como *“elemento imprescindible y de vital importancia”* para el mundo rural, ya que sin ellos –subrayaban– la agricultura no *“podrá salir adelante y continuará inexorablemente aumentando la despoblación produciéndose la paulatina muerte de muchos de nuestros pueblos”*. También exigían la consecución de infraestructuras *“irrenunciables”* como el corredor del mediterráneo. En el ámbito social y cultural solicitaban al Gobierno que mejorara equipamientos y corrigiera las deficiencias y las desigualdades existentes entre diferentes zonas de Aragón.

Este espíritu reivindicativo se dejaba sentir en todas las acciones de comunicación de las organizaciones empresariales. Por ejemplo, durante la presentación de su memoria de actividades anual, tras la cual se atendía a los periodistas en una rueda de prensa. La presentación de la memoria de la *Confederación de Empresarios de Zaragoza* de 1982 fue especialmente dura e incluso se llegó a acusar al Gobierno de *“manipular”* los datos económicos y de la Seguridad Social.

El discurso de los empresarios también se radicalizaba a nivel nacional en un entorno en el que se habían perdido más de cien mil empresas en solo cinco años, las cifras de desempleo eran insostenibles y la deuda pública estaba disparada. Durante el primer *Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa* que se celebró en Madrid a finales de octubre de 1982, su presidente Juan Jiménez Aguilar avisó al Gobierno: *“No queremos que las pymes sean un Guardián que aparece en la superficie solo en los periodos electorales”*

En este Congreso, las reivindicaciones se dirigían directamente al nuevo Gobierno de Felipe González al que recordaban el poco respaldo que recibían los empresarios de las Administraciones. En su discurso Aguilar subrayó:

“Los empresarios sabemos lo que queremos: un marco de libertad para la empresa, flexibilidad en las normas laborales, sindicales y de contratación, ayudas (sin demagogias) a la acción de la pequeña y mediana empresa y la seguridad que proporciona un Gobierno responsable, estable y firme (...)

Pedimos una reforma concreta del sistema de financiación y de la Seguridad Social, Formación Profesional adecuada, clarificación y garantías para la lucha eficaz contra la competencia desleal, estudio de la presión fiscal municipal y de su incidencia cada vez más exclusiva en las pymes y reiteramos una llamada urgente para una política específica para las pymes”.

1983 fue declarado en Bruselas, el año europeo de las pequeñas y medianas empresas. Ese año las organizaciones empresariales de pymes a nivel nacional acuñaron un nuevo lema: *"Ahora es el momento"*. Su objetivo era la consolidación de las organizaciones, el refuerzo de su unión y más adhesión de asociaciones y de empresarios. Para ello consideraban que era necesario mayor presencia en los medios de comunicación y un tono más agresivo en sus mensajes. Este fue el espíritu que se defendió en Aragón, donde se puso en marcha una campaña publicitaria en todos los medios escritos con el fin de animar a los empresarios a adherirse a este movimiento.

Así, en esta línea de búsqueda de nuevos asociados, se refuerzan los servicios de las organizaciones empresariales, en especial en los asuntos concernientes al tema laboral y de formación, que eran los más demandados por los empresarios. También se intensifican las apariciones públicas de los dirigentes empresariales y sus declaraciones a los medios en relación a la vida política, gubernamental y social. Los medios de comunicación fueron un reflejo de esta creciente actividad y recogían artículos de opinión y entrevistas a los líderes empresariales. Por ejemplo, el apoyo de los empresarios a la candidatura olímpica de Jaca, o su presencia en la inauguración de *Radio Heraldo*.

En esos años, las organizaciones empresariales se autodefinían como: *"lugar de encuentro, estudio, debate y canal difusor de las soluciones que sirvan a los intereses del colectivo empresarial. También interlocutores válidos del empresariado ante instancias gubernamentales: Estado, Autonomía, Administración local, ante las organizaciones sindicales y ante cualquier interlocutor social"*.

Los primeros años 80 fueron de crisis profunda. Todos los comunicados, mensajes, notas de prensa y declaraciones de las organizaciones empresariales iban encaminadas a exigir al Gobierno que pusiera en marcha una política de reformas claras que flexibilizara el mercado laboral y el sistema financiero y que abordara definitivamente la reforma financiera de la Seguridad Social. Pedían también públicamente la desaparición de la burocracia innecesaria, más inversiones y una apuesta decidida por la investigación y el desarrollo empresarial.

El 30 de marzo de 1984, ante la situación económica que se vivía en nuestro país, *Heraldo de Aragón* publicó un editorial de apoyo en el que decía:

"el 90% de los establecimientos industriales de nuestra región son pymes, que dan trabajo al 70% de la mano de obra aragonesa; a escala nacional los porcentajes no son muy distintos. Las pymes aportan a la economía aragonesa miles de millones de pesetas anuales, son un magnífico medio de reparto y equilibrio de la riqueza por su fácil ubicación y además podrían y deberían ser un instrumento de apoyo para el proceso de reconversión, al que podrían aportar esos puestos de trabajo que harán falta para

absorber el excedente de mano de obra de las empresas reconvertidas. Pero todo esto parece como si se hubiera olvidado o no se tuviera en cuenta. ¿Por qué? Alguien debería contestar a esa pregunta”.

El apoyo de los medios de comunicación y la fuerza empresarial de las organizaciones empresariales empujaron al Gobierno a la firma del *Acuerdo Económico y Social*, a pesar de contar solo con el apoyo sindical de UGT, en octubre de 1984 bajo la promesa de creación de empleo, habilitando varias modalidades de contratación temporal, entre otros aspectos muy demandados por la clase empresarial como el contrato a tiempo parcial o el despido colectivo en empresas de menos de 25 trabajadores. Socialmente este convenio no se vio con buenos ojos y suscitó el rechazo mayoritario de la opinión pública. Ante esta situación, CEPYME nacional envió un comunicado en el que decía:

“Nosotros, los empresarios pequeños y medianos, somos los primeros trabajadores de nuestras empresas, los que normalmente abrimos la puerta y los que, normalmente la cerramos. Y también los que nos llevamos los problemas del fin de semana a casa, y por ello conocemos y vivimos la problemática de los trabajadores con los que día a día sacamos adelante nuestras empresas. Sepan que nosotros –los empresarios- no nos encontramos frente al mundo del trabajo, sino que, junto a él y entre todos, debemos poner los medios para conseguir el objetivo de un futuro mejor, menos incierto y más próspero”.

El País, en su edición del 10 de octubre de 1984 dedicó su editorial a la *firma del AES* diciendo:

“El Gobierno, en cualquier caso, ha logrado una notable victoria al desenganchar a la CEOE de la dirección política de Alianza Popular y comprometer a los empresarios en la instrumentación de las grandes líneas de su política económica para el resto de la legislatura. Tras la firma del AES, la ofensiva preparada por la derecha conservadora para los debates parlamentarios sobre los Presupuestos y el estado de la nación perderá buena parte de su mordiente en materia de política económica. Y por ahora Alianza Popular se verá también obligada a renunciar al proyecto de convertirse en representante exclusivo de los empresarios y a la tentativa de transformar a la CEOE en una simple correa de transmisión de su estrategia para la conquista del poder”.

Este editorial supuso un punto de inflexión en la percepción de la imagen pública de las organizaciones empresariales. Con estas líneas, se reconocía la labor de las organizaciones empresariales, representadas por CEOE, en la construcción de una nueva sociedad más moderna y se les atribuía públicamente el papel de único referente e interlocutor social que las organizaciones llevaban reivindicando desde su creación en el año 77.

El 1 de enero de 1986 comenzaba el camino para que España pasara a formar parte de la Comunidad Económica Europea. En un ambiente enrarecido con un clima laboral difícil, repleto de huelgas, manifestaciones y violencia en las calles, las organizaciones multiplicaron sus esfuerzos para apoyar a las pymes en su adaptación a las nuevas exigencias que llegaban con la entrada en Europa. Así, proliferaban los cursos, jornadas, seminarios y congresos sobre la Unión. Se incrementa, asimismo, la formación en calidad, informática, automatización y nuevas tecnologías. También se ponen en marcha talleres prácticos para ayudar a las empresas a modernizar sus estructuras productivas y acometer con éxito su reconversión industrial. Todas estas actuaciones se reflejaban en los medios de comunicación. Los recién estrenados gabinetes de prensa de las Confederaciones enviaban notas y comunicados a los medios y la información se reforzaba con campañas de publicidad.

Además, los empresarios seguían planteando sus reivindicaciones a través de las organizaciones empresariales. A mediados de noviembre de 1985 se celebró en Madrid el primer *Congreso Nacional de Empresarios y el Día de la Empresa*, presidido por el Rey Juan Carlos I y en ausencia del presidente del Gobierno Felipe González. Asistieron casi 9.000 empresarios, con una amplia representación de empresarios aragoneses. Durante su discurso de inauguración el Rey dijo: *“Es necesario hacer un reconocimiento público al empresario. Los niveles de vida de un pueblo son dependientes del acierto empresarial”*. Todos los medios de comunicación del momento se hicieron eco de estas palabras. Por ejemplo, ABC decía en su portada: *“Don Juan Carlos defendió sin reservas el papel del empresario en la sociedad moderna y destacó los positivos efectos de la política de concertación”*

Este Congreso perseguía dos objetivos, según los archivos empresariales. Por un lado, suavizar y mejorar las relaciones con el Gobierno y, por el otro, continuar con las reivindicaciones para, en su opinión, modernizar el planteamiento económico con el que se gestionaba nuestro país. El primer objetivo fue recogido en la mayoría de los periódicos que destacaban una palabra frente a las demás: *“concertación”*. Alfredo Molinas, presidente de *Fomento del Trabajo* y responsable de la organización del Congreso resaltó que, tras esta cumbre, los empresarios *“esperan discutir con el presidente del gobierno las conclusiones en una reunión que no será simplemente reunión social sino reunión de trabajo”*

Con respeto al segundo objetivo, CEOE envió un comunicado a todos los medios en los que se detallaban las conclusiones adoptadas en este Encuentro. En general, los empresarios solicitaban:

1. Reconocimiento del papel de las pymes en la economía de mercado,
2. Defensa de la competencia
3. Un nuevo régimen laboral adecuado a la dimensión de la empresa

4. Medidas de carácter fiscal
5. Promoción financiera
6. Apoyo a la gestión y progresiva internacionalización de las pymes

En concreto, describían nueve medidas clave:

1. Reforma de la Seguridad Social en su aspecto funcional y en su financiación
2. Mejora del sistema de contratación laboral
3. Reforma del sistema financiero con créditos adaptados y soportables
4. Reforma del estatus jurídico de los bienes del empresariado individual
5. Normativa que evite la economía sumergida
6. Apuesta por la Formación empresarial y la Tecnología
7. Puesta al día en condiciones de competitividad
8. Disminución del impuesto de sucesiones
9. Fortalecimiento de las Sociedades de Garantía Recíproca

Un año después, continuando con la celebración de grandes actos multitudinarios, se celebró en Madrid en la sede de CEPYME la *Cumbre Europea de las Pymes*. Pero, además de estas grandes reivindicaciones, las organizaciones empresariales estaban pendientes de las necesidades de sus asociados en el día a día. Por ejemplo, en su apoyo a los pequeños comerciantes. En aquellos años, la violencia y la inseguridad ciudadana se convertía en un lastre de la economía por lo que CEPYME elaboró un estudio en el que constaba que más del 50% de los establecimientos comerciales habían sufrido una media de dos robos al año, cuantificando el valor medio del robo en 275.000 pesetas. En esta línea presentaron un documento que hicieron llegar junto al informe a todos los medios de comunicación en el que proponían medidas necesarias, en su opinión, para acabar con este problema como agilizar los procesos penales, agravar las penas sobre el tráfico y consumo de drogas y la elaboración de un plan de medidas de apoyo al empleo juvenil. Esta actuación supuso un aumento de empresarios que se asociaron a las organizaciones de comercio y, por extensión, a la Confederación, que veían en la unión la mejor fórmula para conseguir materializar sus reivindicaciones.

Además, los empresarios reclamaban una legislación específica para las pequeñas y medianas empresas, sobre todo en lo referente a materias laboral, fiscal y de seguridad social, así como la reducción del coste del dinero. La Confederación enviaba comunicados y notas de prensa en las que se reflejaban estas declaraciones y que se recogían en los medios de todo el país:

“Nuestros poderes públicos no tienen en cuenta la dimensión de la empresa como factor decisivo a la hora de establecer el sistema laboral, fiscal, contable y de financiación, entre otras muchas exigencias e innumerable burocracia que debe cumplir

una empresa. Una década después de la creación de CEPYME, seguimos pidiendo a gritos algunas de las cosas que ya pedíamos el año de nuestra fundación”

“Hay soluciones” fue el nuevo lema seleccionado por los empresarios para la celebración del *I Congreso Aragonés de la Pequeña y Mediana Empresa* que tuvo lugar en mayo de 1988 en Zaragoza. Como era habitual en las estrategias de las organizaciones, tras la celebración de este acto se consensuaban unas conclusiones que se redactaban y se enviaban al Gobierno y a los medios de comunicación, no siempre en este orden. En este caso, las pymes en Aragón reivindicaban suelo industrial, más ayudas, mejor fiscalidad, un proyecto de Ley de Sociedades, lucha contra el intrusismo y la competencia desleal, acabar con la inseguridad ciudadana y reforzar la justicia, más formación y preparación ante el reto tecnológico y garantías para afrontar con éxito la entrada en el Mercado Único.

Unos días después se celebró en Sos del Rey Católico la II Cumbre empresarial bajo el lema “Europa es mañana, hagámosla juntos” con la participación de un centenar de empresarios, representantes de las compañías más importantes de Aragón. Durante este encuentro se celebraron también elecciones en la CREA para cuatro años más, en las que resultó reelegido Javier Ferrer Dufol. Las nuevas tecnologías y los retos que deben afrontar las empresas ante su entrada en Europa fueron los temas destacados de este encuentro empresarial.

Durante estos años las Confederaciones empresariales mantenían una comunicación constante con sus asociados, como grupo de interés más importante. Así, mantenían una correspondencia habitual y periódica en el que les informaban, no solo de su papel como interlocutor social y sus avances en las reivindicaciones con los poderes públicos, sino también mantenían una línea informativa en la que trasladaban a las empresas cualquier novedad legislativa o técnica que pudiera afectarles en su día a día, incluyendo otros comunicados con valor añadido como notas de opinión sobre la economía o sugerencias sobre libros y manuales para estudiar o leer. El Comité Ejecutivo de las organizaciones se reunía también de forma periódica para consensuar la hoja de ruta y el plan estratégico de actuación, así como para valorar su cumplimiento y los resultados. Las acciones de comunicación y la construcción de los relatos y los mensajes ocupaban un lugar preferente en estas reuniones, a las que siempre acudía el responsable del gabinete de prensa que actuaba como asesor y consejero, con voz pero sin voto en el Comité.

Asimismo, las Confederaciones mantenían una Asamblea anual en la que se convocaba a todos los socios, se mostraban las cuentas con el balance entre los ingresos y los gastos y se presentaba la memoria de actividades, en la que se recogían por escrito y, en ocasiones, con testimonio gráfico, las grandes actuaciones, los encuentros empresariales y las acciones de formación. Se incluía también una descripción de los servicios y se cuantificaban las

aportaciones a los asociados. Según las propias Confederaciones, las memorias son herramientas de comunicación realizadas para que “puedan servir a los asociados tanto de explicación de una labor como de presupuesto de salida hacia el nuevo año en el que habrá que conseguir unos mejores niveles de eficiencia y servicio a los empresarios”. Este era el objetivo de la primera memoria de actuaciones y de actividades de una organización empresarial en Aragón que la Federación de Empresarios del Metal de Zaragoza publicó y presentó en diciembre de 1978, 18 meses después de su constitución. En la última parte de la memoria se hace referencia al “Servicio de Medios de Comunicación” de la FEMZ y se pone de manifiesto que:

“sus actividades se han encaminado principalmente a mantener una presencia constante en los medios de comunicación y para ello se han elaborado notas y comunicados informativos de cuantos acontecimientos afectan a la Federación y sus asociaciones y de cuantas actividades se han desarrollado. Además, el servicio e medios de comunicación concierta a lo largo del año numerosas entrevistas de los miembros directivos de la FEMZ en los diversos medios de comunicación, además de elaborar informes diversos, artículos de opinión, resúmenes, convocatorias de ruedas de prensa, etc. Este servicio mantiene una estrecha y constante comunicación y colaboración con los gabinetes de prensa de otras instituciones y organizaciones empresariales”.

En la memoria de FEMZ, se incluye un apartado con los impactos de la Federación en la prensa escrita. Se recogen 64 impactos, de los cuales 5 son publicidad de cursos y de inscripciones y servicios, un saluda a los trabajadores zaragozanos en víspera del primero de mayo, fiesta del trabajo y su adhesión al Día de Aragón. Los demás son artículos de opinión de líderes empresariales del metal y el resto responden a la publicación de las notas informativas o a la información de ruedas de prensa o informes convocados por la propia organización empresarial. Destaca también una entrevista al presidente, Javier Ferrer Dufol, publicada en septiembre del 78 en la que asegura que:

“lo fundamental para nuestra organización es la representatividad. En la medida en que podamos ejercer una influencia política favorable a los intereses empresariales la ejerceremos, pero seguiremos actuando al margen de cualquier partido”.

Todas las memorias comenzaban con un artículo de opinión escrito por el presidente que hacía balance del año desde la perspectiva interna, económica y social. En esta primera memoria, se ponía de manifiesto que:

“Como toda obra nueva hemos atravesado las dificultades y problemas que corresponden a los primeros pasos. Con todo, lo que hay realizado hasta ahora es importante, porque, gracias al esfuerzo y a la ayuda de todos, la Federación es hoy una de las patronales más importante de España con, alrededor, de 1.700 empresas

asociadas y con un efectivo peso nacional por medio de sus representantes en las organizaciones de empresarios”

En 1979 los impactos en medios de comunicación escrito pasaron a 120, de los cuales 10 fueron anuncios publicitarios de cursos, 7 son artículos de opinión, destaca una entrevista a Javier Ferrer publicada en *El Amanecer* el 27 de abril y el resto responde a la publicación de las notas informativas o a la información de ruedas de prensa o informes convocados por la propia organización empresarial.

En 1980, más de 130 noticias generadas por la Federación fueron publicadas en medios locales y algunas de ellas también en medios nacionales a través del “Servicio Empresarial de Noticias” de CEOE. A esta cifra se añaden los comentarios provocados por estas informaciones, así como los reportajes y entrevistas con líderes empresariales, lo que supone que FEMZ estuvo presente en la prensa escrita con 158 impactos. En 1981 se contabilizan en Aragón 3314 informaciones referentes al ámbito empresarial en la prensa nacional. De ellas 1930 son referentes a Aragón.

6.3. Segunda etapa. Consolidación y legitimidad. De 1998 a 2008

El 18 de abril de 1989 se firmó la creación de la Confederación de la Pequeña y Mediana Empresa Aragonesa (CEPYME Aragón) como respuesta a la demanda empresarial de una Confederación territorial que defendiera los intereses de los diferentes sectores de la economía y en todo el territorio. La Confederación nació con los objetivos de fomentar y defender el sistema de libre iniciativa y la economía de mercado, cooperar con las Administraciones Públicas y los sindicatos, así como con las restantes organizaciones empresariales con el fin de conseguir un crecimiento estable y el logro de un adecuado nivel de calidad de vida en la comunidad autónoma.

El mismo día de su creación se aprueban los Estatutos para regular sus fines, objetivos y funcionamiento. En estos mismos Estatutos se recoge que el fin de CEPYME Aragón es:

“asumir la gestión de defensa de los problemas que afecten a las pymes y establecer los instrumentos adecuados para el enlace y la cooperación entre las diferentes empresas miembros. También se propone atender las necesidades de información, formación, investigación y perfeccionamiento de las empresas estudiando y divulgando cuantos temas pueden afectar a la potenciación de las pymes”.

También en sus Estatutos se pone de manifiesto que:

“CEPYME Aragón nace para actuar en defensa de los intereses de la pequeña y mediana empresa con absoluta independencia dentro del ámbito territorial de su competencia y para servir de órgano de unión y coordinación de las organizaciones miembros y fomentar el espíritu de solidaridad entre las mismas. También para

postular un modelo económico en el que la pyme tenga los medios necesarios para desempeñar el importante papel económico y social que le corresponde”.

Como interlocutor social, desde sus comienzos, está presente con voz y voto en múltiples comisiones sectoriales y territoriales donde se toman las decisiones políticas y de gestión en Aragón. Así, en 1989 en el ámbito de la Diputación General de Aragón CEPYME llevaba la voz de las pequeñas y medianas empresas al Consejo de Ordenación del Territorio, a la Comisión de Residuos Especiales de Aragón, al Consejo de Protección de la Naturaleza, al Consejo Rector del Instituto Tecnológico de Aragón (ITA), al Consejo Rector del Servicio Aragonés de Calidad y Seguridad Industrial (SACSI), a la Comisión de Precios, al Consejo de Administración de la Sociedad Instrumental para la Promoción del Comercio en Aragón (SIPCA), al Consejo Aragonés para la Formación, a la Comisión del Acuerdo para el Progreso Industrial de Aragón (APIA) y al Consejo Económico y Social de Aragón. También tiene voz y voto en el Consejo Social de la Universidad

En cuanto a la vida municipal, CEPYME está presente en múltiples Comisiones del Ayuntamiento como la Comisión del Agua, el Consejo Local de Bienestar Social y la Comisión para la Reforma del Plan General de Ordenación Urbana (PGOU), el plan estratégico de Zaragoza y en el Consejo Asesor de Seguridad y Prevención de la Delincuencia de Zaragoza.

En la actividad diaria, la Confederación organizó una estructura y una amplia cartera de servicios capaz de ofrecer respuestas eficaces a la medida de sus asociados. Para ello, puso en marcha asesorías y departamentos de información y apoyo directo a las pymes con el fin de impulsar su actividad diaria en un entorno de competencia creciente que les obligaba a mantener en permanente renovación sus estructuras productivas, sus estrategias empresariales y sus realidades organizativas.

Los asuntos jurídicos tanto en el ámbito laboral como fiscal, civil y mercantil fueron, desde sus orígenes, un gran puntal en la Confederación, al igual que el área de formación (la Confederación organizaba al año cerca de medio millar de cursos con la participación de unos 5.000 alumnos y la impartición de más de 50.000 horas lectivas) y prácticas en empresas, el departamento económico y financiero, el servicio de promoción y gobierno exterior, el Gabinete Tecnológico para el Desarrollo de la Empresa, dedicado a asuntos como el medio ambiente, la calidad, la prevención de riesgos laborales, las nuevas tecnologías y la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) empresarial.

En esta primera Confederación el Gabinete de prensa ocupaba un lugar fundamental, con un profesional de reconocido prestigio en el ámbito periodístico al frente. CEPYME Aragón puso en marcha uno de los primeros gabinetes de comunicación estratégica al servicio de las pequeñas

y medianas empresas que funcionaba en España, que nació como una réplica del que CEOE había establecido en Madrid con un profesional de total confianza del presidente y los hombres fuertes de la Confederación y de reconocido prestigio, que permaneció como DIRCOM de la organización más de 20 años. Incluía CEPYME, asimismo, un servicio de asesoría de marketing sobre mercados, clientes, competencia, producto, precios, distribución, promoción, ventas, publicidad y relaciones públicas.

Dos meses después de su constitución, el 22 de junio de 1989, CEPYME Aragón pudo ejercer su papel de referente de las pymes en Aragón, lo que legitimó su representatividad. Así, junto a los sindicatos y a la CEOE en Aragón (CREA) firmó el primer *Acuerdo Social* de nuestra Comunidad Autónoma, que iba a marcar las relaciones laborales en Aragón e iba a situarla en un nivel avanzado con respecto a otros territorios y a nivel nacional ya que, desde el principio, el buen clima de diálogo social permitía, aunque las negociaciones en ocasiones fueran duras, avances muy significativos e importantes para la mejora económica de la región. El Acuerdo lo firmaron el presidente del Gobierno de Aragón, Hipólito Gómez de las Rocas, junto con el presidente de la CEZ, Ferrer Dufol, el recién elegido presidente de CEPYME Aragón, Machín Salvo, el secretario regional de CCOO, Lorenzo Barón y en nombre de las uniones provinciales de UGT en Aragón, el secretario regional, José Antonio Cid. Esta firma puso de manifiesto que el diálogo social en el ámbito regional podía ser sumamente beneficioso para la creación de riqueza y bienestar social.

El acuerdo ocupó muchas páginas de los periódicos en aquellos días, reflejando tanto los avances en las negociaciones que posibilitaron su firma, como el desarrollo del mismo. Los editoriales y artículos de opinión de los periódicos destacaban los buenos resultados de esta negociación y los empresarios consideraron una victoria de la recién estrenada CEPYME los 30 mil millones de pesetas que el Gobierno comprometió para atender las solicitudes de subvenciones de las pymes para la creación de empleo. Bajo el título "*La saludable concertación social*" el editorial de *El Día* refleja muy bien el tono de la opinión que la prensa escrita mantenía ante la firma de este primer Acuerdo:

“El Acuerdo supone también una demostración de la autonomía de funcionamiento de sindicatos, empresarios y Gobierno autónomo con un amplio campo de juego abierto en el marco regional y constituye todo un precedente que debería repetirse en años venideros. Aragón está necesitada de consensos de este tipo que persiguen el desarrollo regional desde una posición en la que todos ceden un poco para alcanzar un acuerdo beneficioso para empresas y trabajadores”.

En esta misma línea, el *Diario del Alto Aragón* ensalza la buena disposición entre las partes para alcanzar con éxito este acuerdo, que pone de ejemplo para otros ámbitos de la vida social y política en nuestro país:

“la voluntad de todas las partes de llegar a un acuerdo firme en el que los principales beneficiarios, como en cualquier plan de este tipo, serán los propios desempleados y, con ellos, la población en su conjunto, y por qué no la iniciativa empresarial aún sedienta de apoyos de carácter oficial, para animarse a invertir cada vez más y buscar nuevas fórmulas para el desarrollo tecnológico y de rentabilidad económica”.

Sin embargo, este buen clima laboral en Aragón no era la tónica general en el resto del país donde se vivía tanto en las calles como en los despachos un intenso y enconado enfrentamiento entre las organizaciones empresariales y sindicales por aspectos laborales importantes, como la negociación colectiva, la formación, los salarios y las huelgas. Esta conflictividad marcó los primeros años 90 y los líderes empresariales centraron sus mensajes y artículos de opinión en dejar clara su postura y poner en valor la figura del empresariado. Así, por ejemplo, en un artículo de opinión firmado por Ferrer Dufol y que fue publicado en varios periódicos de la época, el presidente de la CEZ explicaba las razones de los empresarios frente a la conflictividad laboral y su rechazo ante las huelgas, las acciones de los piquetes y las “demandas increíbles de algunos en los convenios colectivos”. Así, dejó escrito:

“¡Fuera complejos! Las organizaciones empresariales somos conscientes de nuestra obligación con quienes defendemos y con la sociedad española. Cuando demandamos estar en la mesa de negociación, cuando en la misma hacemos planteamientos los hacemos en la seguridad de que así potenciamos la competitividad de las empresas, la inversión, la creación de puestos de trabajo y con ello el bienestar del pueblo español”.

El Día, en febrero de 1989, tituló una entrevista a Ferrer Dufol con la siguiente frase: “*Si nos provocan, cerraremos empresas*”. Hablaba de la conflictividad y violencia laboral que se vivía entonces provocada por la crisis profunda económica, laboral y social que sufría el país. En esa misma entrevista, declaraba que la política sindical del momento se basa en “*el deterioro de la imagen del empresariado*”. Ante ello, aseguraba, “*nos situaremos en una postura coherente digan lo que digan*” y añadía “*el empresario está actuando ejemplarmente saneando su empresa e iniciando un proceso inversor que no se conocía en España*”

Los empresarios invertían en modernización y acomodaban sus procesos de gestión, ayudados por las organizaciones empresariales, de cara al mercado único de 1993. Dos años antes, en Zaragoza, se celebra la *I Cumbre Industrial Española*, a la que acudieron alrededor de 2.000 empresarios españoles, continuando con la estrategia de actos masivos empresariales

como una herramienta de comunicación e influencia. *“Pensar para crear y crear para avanzar”* fue uno de los lemas de este Congreso que transcurrió durante dos días en la Feria de Muestras y que, como ya era habitual en los actos organizados por los empresarios, tuvo una amplia repercusión en los medios de comunicación. En un artículo de opinión publicado en la revista interna de CEOE, *“El Empresario”*, el líder de la Confederación nacional se refería a la cumbre de Zaragoza como un encuentro imprescindible donde analizar *“todo lo que es motivo de preocupación entre nuestros industriales y que puede contribuir de forma decisiva en el futuro de la economía española”*.

Tras esta Cumbre industrial, las organizaciones empresariales presentaron en rueda de prensa y con representación nacional y local el estudio *“la estructura productiva de Aragón en los 90”*, en el que ponían de manifiesto que Aragón se beneficiaría más que otras regiones europeas del crecimiento del PIB y del empleo que se esperaban al entrar en el Mercado Único. Los empresarios eran optimistas y pensaban en multiplicar por cinco el crecimiento y llegar a crear 20.000 nuevos puestos de trabajo. Este informe incluía también una serie de reivindicaciones de los empresarios como potenciar el eje de comunicaciones Valencia-Zaragoza-Toulouse, el tren de Alta Velocidad, el cinturón metropolitano de Zaragoza, la creación de una central internacional de transportes, de un parque científico industrial, de una oferta de suelo industrial. Más y mejor oferta de formación continua, la creación de una oficina de representación de Aragón en Bruselas y potenciar el aeropuerto de Zaragoza, son otras de las acciones propuestas en este documento. En una información previa publicada por *Heraldo de Aragón* el día 1 de abril se hace referencia a que las conclusiones del estudio *“que se esperan con expectación”* serán presentadas el martes día 3 a la prensa nacional y *“a todas las instituciones que puedan estar implicadas en las estrategias hacia a las que empuja”*. A la presentación acudieron más de 200 empresarios.

En este marco, se presentó también el programa europeo *Europartenariat-90* destinado al fomento del apoyo y la colaboración entre las pymes de toda Europa y que gestionaban las organizaciones empresariales. Las convocatorias de los actos seguían realizándose con campañas publicitarias y los empresarios respondían de forma masivas a estos llamamientos.

La entrada en la Unión Europea centraba casi todas las acciones formativas que se pusieron en marcha en los años 90 en las organizaciones empresariales, por lo que ocupaban también todas las campañas de publicidad que realizaban las organizaciones. Por primera vez, en 1990 se organizó el primer curso sobre la gestión de la marca corporativa para las pymes.

1991 fue un año electoral. Ante la convocatoria de elecciones autonómicas, las organizaciones empresariales encargaron una campaña de publicidad en todos los periódicos de mayor tirada de Aragón y pusieron en marcha una estrategia de comunicación paralela enviando

a los medios notas de prensa poniendo el valor el trabajo de las pequeñas y medianas empresas para el crecimiento económico y la mejora del bienestar social y reclamando más atención para sus necesidades. Así, por ejemplo, escribían en un comunicado:

“en esta campaña electoral muy pocos partidos se han preguntado a las pequeñas y medianas empresas de Aragón, y de Zaragoza qué es lo que necesita, qué es necesario ahora mismo, qué apoyos o que ayudas técnicas precisan, qué instrumentos de colaboración harían falta. Sin embargo, todos hablan de las pequeñas y medianas empresas”

Esta estrategia de comunicación, incluía el envío de un comunicado en el que CEPYME Aragón escribió el programa de gobierno que consideraba idóneo y necesario para las pymes y finalizaba con un “*esperando que el partido o los partidos ganadores las recojan y las hagan suyas para la acción de gobierno*”.

También hubo elecciones en las organizaciones empresariales con cambio de presidencia en la *Confederación de Empresarios de Aragón*. A la CREA se presentaron dos candidaturas lo que provocó alta tensión entre la clase empresarial, lo que se polarizó en la defensa de uno u otro candidato. Los debates de ideas y programas tuvieron mucha repercusión en los medios de comunicación, donde se hablaba de “*lucha de poder*” y de “*dos bandos*” muy diferentes. De un lado, las grandes empresas y de otro las pymes. En el editorial que publicó *Heraldo de Aragón* sobre estas elecciones ya se ponía de manifiesto que “*el mundo empresarial tiene una importancia crucial en el desarrollo del diálogo en Aragón*”. Las organizaciones empresariales, continúa este periódico, “*son el interlocutor válido de la Administración estatal y regional*”

Un año después de que se implantara el *Impuesto de Actividades Económicas*, las organizaciones empresariales lideraron la “*batalla del IAE*” convirtiéndola en una auténtica revolución empresarial. Tomaron el timón social de la protesta organizando una intensa campaña publicitaria y de comunicación que provocó un aumento muy importante de los asociados y las adhesiones de nuevas asociaciones a CEPYME. Años más tarde esta campaña se reprodujo ante un intento del Ayuntamiento de subir el IAE por encima de los porcentajes que los empresarios consideraban “*admisibles*”. También, en el 92 se puso en marcha la policía de barrio en Zaragoza que vino a reforzar la seguridad en las calles, reivindicación histórica de las asociaciones de comercio, en especial la de Joyeros y Relojeros, a través de CEPYME Aragón.

Para finalizar el año, el 15 de noviembre, las organizaciones empresariales viajaron a Madrid junto a 10.000 aragoneses más para reivindicar el desarrollo del Estatuto de Autonomía en una manifestación frente al Congreso. *El diario El País* tituló en portada: “*Miles de aragoneses piden tanto poder como catalanes y vascos*”. Un año más tarde, en 1993, los empresarios se volvieron a manifestar en Zaragoza, esta vez frente a los trasvases, junto a 100.000 aragoneses más. El

presidente de CEPYME Aragón se situó en primera fila de la manifestación portando la pancarta “No al Traspase”.

Ese año, se firmó el Acuerdo para el Progreso Industrial de Aragón (IPIA) el 24 de mayo de 1993, tras varios meses de intensas negociaciones en el marco del diálogo social. El objetivo era evitar la destrucción del tejido empresarial aragonés y potenciar la recuperación de la crisis económica y el empleo, apoyando la innovación y modernización de las empresas. Otra de las grandes reivindicaciones de las organizaciones empresariales, en especial de CEPYME Aragón. El IPIA tuvo su continuidad dos años después, el 24 de marzo de 1995, cuando UGT, CC.OO, CREA y CEPYME Aragón, firmaron el nuevo Acuerdo Social con los mismos objetivos. *El Periódico, ABC, Herald, Diario 16, La Voz Económica de Aragón, el Diario del Alto Aragón y el Diario de Teruel* se hicieron eco de la firma del IPIA.

A nivel nacional el diálogo social hacia aguas. La Ley del 13 de junio de 1994, conocida como el “Decretazo” para “modernizar” el mercado laboral español y que ha sido la reforma más importante que ha sufrido el Estatuto de los Trabajadores hasta hoy nació sin consenso y, según quedó reflejado en los medios de comunicación no le gustó a nadie. La falta de acuerdo y la actuación unilateral del Gobierno provocó violencia en las calles y un intenso conflicto social que se plasmó en una huelga general y un rechazo contundente, tanto por parte de empresarios como de sindicatos ante las medidas que se incluían en esta reforma.

Tras las elecciones todo se normalizó y el Gobierno firmó con CEOE, CEPYME, CCOO y UGT el “Pacto sobre Estabilidad en el Empleo” que contaba con tres grandes apartados: Acuerdo Interconfederal para la Estabilidad del Empleo, Acuerdo Interconfederal sobre Negociación Colectiva y Acuerdo sobre Cobertura de Vacíos. El objetivo, según el documento firmado era:

“establecer medidas urgentes para la mejora del mercado de trabajo y el fomento de la contratación indefinida, así como regular unos incentivos fiscales y de Seguridad Social a favor de los empresarios que creen empleo estable”.

Con este acuerdo y, sobre todo, con la actitud de Gobierno y agentes sociales a favor de la concertación y la negociación se abrió una nueva etapa mejorando el diálogo social en nuestro país. Esta mejora tuvo mucha repercusión en los medios de comunicación, que la aplaudieron, y una gran repercusión sobre la opinión pública y la sociedad en general. El titular de *La Vanguardia* el martes 7 de junio, lo dejaba claro: “*La patronal y los sindicatos acuerdan abrir una nueva fase del diálogo social*”.

A finales del siglo XX la comunicación en las organizaciones empresariales estaba dando un cambio importante, desde los grandes actos multitudinarios que se organizaban como herramienta principal de comunicación con los asociados y de demostración de unidad y de fuerza en sociedad, se fue pasando a acciones más periódicas y personalizadas. De una

estrategia de información unilateral y masiva se fue pasando a una estrategia de comunicación más segmentada, en la que se empezó a definir diferentes mensajes según los distintos públicos de interés.

En esta nueva estructura, más acorde a las nuevas teorías sobre comunicación, se empezó a dar más peso a la comunicación directa con el principal grupo de interés de las organizaciones que son sus asociados. Así, se intensificaron las reuniones presenciales y las comunicaciones internas. Además, se modernizaron y ampliaron los boletines técnicos y, a finales de 1998, CEPYME Aragón, en colaboración con FEMZ, comienza a publicar el Boletín Informativo para la Empresa, una publicación similar a la revista *“El Empresario”* de CEPYME nacional. Según se ponía de manifiesto en el primer número, el boletín informativo quería convertirse en un *“foro de debate y opinión para el empresariado aragonés”*. Con una tirada de más de 5.000 ejemplares y una periodicidad mensual, el presidente de CEPYME anunciaba que se trataba de un canal de información en el que se recogían las últimas noticias, se analizaban temas interesantes para el empresariado y se destacan las ayudas, subvenciones y novedades legislativas más destacadas, pero también de opinión, donde los empresarios podrían tratar los temas que más les preocuparan desde diferentes perspectivas.

Con el Boletín Informativo, escribía el presidente de CEPYME Aragón, Fernando Machín Salvo, en este primer número:

“nuestra organización afronta retos de comunicación integral e innovación, con ilusión y trabajo. Queremos ser foro de debate y opinión en el empresariado aragonés y para ello, recogeremos las últimas noticias, analizaremos los temas que os interesan, informaremos sobre normativas, ayudas y oportunidades de negocio y nos haremos eco de vuestras opiniones y sugerencias. Desde estas páginas, te agradezco, amigo lector, tu ayuda y confianza para que este boletín se convierta en un compromiso de comunicación y amistad entre todos”.

Por su parte, el presidente de la Federación de Empresarios del Metal de Zaragoza, Javier Ferrer, aseguraba

“En este espacio igualitario que ocupan las organizaciones empresariales, me es sumamente grato presentarte el nuevo "Boletín Informativo" que hoy tienes en tus manos. Con este proyecto -común para CEPYME-Aragón y FEMZ- queremos continuar con la labor informativa que comenzamos hace años con el Boletín Tecnológico. Y queremos continuar con ilusión, cediendo espacio a esos nuevos retos que consolidan y fortalecen nuestra cultura empresarial. Viejos y nuevos retos de comunicación y unión, que nos implican a todos en el desarrollo de este proyecto”.

Los siguientes números del boletín informativo se dedicaban, entre otras cuestiones, a asuntos relacionados con la firma, el 12 de noviembre de 1998 y tras duras negociaciones, del tercer Acuerdo para el Fomento del Empleo en la Comunidad de Aragón (AFECA). El acuerdo incluía once puntos con el que se pretendía incentivar la creación de empleo estable, mejorar la cualificación profesional de los trabajadores y favorecer la inserción laboral de los jóvenes, así como de los colectivos con mayores dificultades para acceder al mercado de trabajo por razones sociales o educativas.

El acuerdo, que ocupó varias páginas en el boletín de CEPYME, dejaba en abierto el debate que casi hace naufragar las negociaciones: la reorganización del tiempo de trabajo. Es decir, la jornada laboral de 35 horas semanales. Aun así, incluía otros acuerdos importantes como la creación del Servicio Aragonés de Mediación y Arbitraje (SAMA), que nacía como herramienta de conciliación entre empresas y trabajadores ante órganos administrativos, con el fin de evitar la intervención judicial en un conflicto laboral.

Dentro del ámbito social, en el *Boletín informativo* se informaba de la firma del Plan de Formación e Inserción Profesional de Aragón (Plan FIJA). Pionero a nivel nacional, nacía con el objetivo de incrementar el empleo entre los jóvenes de entre 16 y 20 años con baja cualificación profesional combinando formación y estancias prácticas en empresas, con un contrato de formación. Las cifras de participación en este programa fueron muy destacadas y Aragón fue modelo de aplicación a nivel nacional.

El número 4 del *Boletín Informativo* para la empresa, correspondiente a enero de 1999, dedicaba sus páginas centrales a la comunicación, recogiendo las conclusiones de una jornada sobre “*Empresa, comunicación, rentabilidad y eficacia*” que se había celebrado en la CEZ. Según las conclusiones de esta jornada,

“la empresa moderna persigue un doble objetivo, por un lado, la consecución de una imagen propia acorde a los objetivos y por otro la difusión correcta de esa imagen. Por ello, la capacidad de planificación comunicativa a través de un Gabinete o experto en comunicación, es necesidad imprescindible en la empresa moderna”.

Definir y desarrollar una imagen corporativa propia, renovar la cultura corporativa, motivación, integración y participación de los recursos humanos, mejorar la productividad, asegurar la rentabilidad, incrementar la competitividad, controlar y lograr la fidelidad del mercado, son algunos de los grandes objetivos empresariales: “*Dominar la comunicación externa e interna, por medio de una adecuada cultura corporativa, será la única manera de que las empresas puedan cumplir estos objetivos y sobrevivir al futuro*”.

Los líderes empresariales participaron en la inauguración y en el desarrollo de estas jornadas, asegurando un apoyo explícito a la comunicación corporativa que operaba dentro de la

organización y poniéndola como ejemplo para las empresas miembro. “*El silencio no es rentable*” dijo el presidente de la Confederación de Empresarios de Zaragoza en su discurso de apertura de estas jornadas: “*Si usted no dice lo que es su empresa, otros se adelantarán a decir lo que no es*”.

Precisamente en la contraportada de este boletín comenzaron a publicarse una serie de reportajes en los que se recogía una crónica de cada una de las asociaciones empresariales que, en ese momento, formaban parte de CEPYME Aragón e incluía una fotografía de las juntas directivas de cada una de ellas. La Confederación publicaba, previo pago de una tarifa publicitaria, estos mismos reportajes en el diario *El Periódico de Aragón* con el fin de fomentar el conocimiento y reconocimiento de las asociaciones adheridas. Esta serie de reportajes tuvo una importante acogida entre los asociados, según se ha podido comprobar por las notas de felicitación y enhorabuena de los presidentes de las Asociaciones que han quedado recogidas en el archivo interno de CEPYME Aragón. En aquellos momentos, la Confederación aragonesa contaba con 40 asociaciones miembro.

Fruto de otro acuerdo de colaboración con *El Periódico de Aragón*, y dentro de la estrategia de comunicación externa e intensificación de la relación de la Confederación con los medios de comunicación, se incluían todos los domingos en el suplemento de economía un artículo de opinión sobre la actualidad firmado por el secretario general de CEPYME Aragón y la Federación de Empresarios del Metal de Zaragoza, Rafael Zapatero. Estos artículos se publicaron desde 1999 hasta el año 2006.

El proyecto de la *Unión Económica y Monetaria* (UEM) fue uno de los temas sobre los que Zapatero más escribió y sobre el que CEPYME más jornadas, seminarios y conferencias organizó. Incluso publicó una guía para la introducción del euro en la pyme aragonesa. Precisamente, el día 1 de enero de ese mismo año 1999 cuando comenzó esta colaboración con el periódico, se fijaron de forma irrevocable los tipos de cambio, la implantación de la moneda única y la creación del Banco Central Europeo (BCE), en sustitución del IME, y del Sistema Europeo de Bancos Centrales (SEBC). España fue confirmada como uno de los once países que accedieron desde su comienzo a la tercera fase de la UEM y, por tanto, a la UME, con una paridad fija e irrevocable de 166,386 pesetas por euro, desde el 31 de diciembre de 1998. Así, el euro se convirtió desde el 1 de enero de 1999 en la moneda oficial de los países europeos pertenecientes a la UME. Desde esa fecha, comenzó un periodo transitorio de adaptación que finalizó el 31 de diciembre de 2001. En enero de 2002 comenzó la circulación de monedas y billetes en esta nueva moneda. Precisamente, uno de los artículos que escribió Rafael Zapatero en *El Periódico de Aragón* se titulaba “*50 euros no son 500 pesetas*”.

Además, del euro, las nuevas tecnologías y las repercusiones del llamado “Efecto 2000”, los asuntos laborales y la nueva legislación medioambiental eran otros de los asuntos fundamentales en esos momentos para las empresas. Los departamentos de CEPYME se centraron en dar soluciones a las pymes y en aportar un valor añadido para hacer más fácil su día a día. Además, el departamento de medio ambiente colaboraba de forma periódica con el suplemento especializado en *Heraldo de Aragón* y el de nuevas tecnologías tenía una sección propia en *Radio Zaragoza Cadena Ser*. De esta manera se mantenía una presencia fija, constante y periódica de CEPYME en los medios de comunicación.

También la CREA mantenía secciones periódicas en *Heraldo de Aragón* y en *El Periódico de Aragón*. Además, las organizaciones se habían convertido ya en la fuente de referencia y voz del empresariado para los periodistas que pedían su opinión y publicaban sus declaraciones en asuntos que pudieran afectar a la vida industrial y empresarial a nivel nacional, autonómico, local, y desde ese momento también europeo.

Europa estaba de moda en las organizaciones empresariales y Aragón se convirtió de nuevo en epicentro de los grandes acontecimientos en ámbito económico y a nivel nacional. Así, para acabar el año y el siglo, Zaragoza se convirtió en la sede de la XIV Conferencia Internacional *Partnership 99*, uno de los eventos de más peso político, organizado por la Comisión Europea en materia empresarial, en la primera vez que la Comisión Europea celebraba este evento en una ciudad no capital de uno de los Estados miembros. Del 30 de junio al 2 de julio se reunieron en la capital aragonesa representantes de 30 países de los cinco continentes para analizar la política empresarial comunitaria y la cooperación transnacional de las pymes. Este encuentro, al que acudieron más de 500 personas, tuvo mucha repercusión en todos los medios de comunicación y dio visibilidad a las redes de cooperación empresarial que funcionaban en Europa a través de las organizaciones empresariales y a los programas dirigidos a incentivar la apertura de las pymes hacia nuevos mercados. Las conclusiones que se obtuvieron en estas jornadas, que contaron con la participación de los máximos responsables de la Dirección General XXIII de la Comisión Europea y de altos cargos de la Administración estatal, regional y local, sirvieron a la Comisión Europea para determinar las líneas de su política comunitaria, con el fin de perfeccionar y ampliar sus servicios a favor de las pymes.

La elección de la capital aragonesa como ciudad anfitriona vino marcada, según se ponía de manifiesto en la nota de prensa que se envió a los medios para la información de este evento, por el ofrecimiento que dos años antes hizo la Confederación de la Pequeña y Mediana Empresa Aragonesa, con el apoyo del Ayuntamiento de la Ciudad de Zaragoza, a la Comisión Europea. Para su elección definitiva, según la comunicación oficial conservada en los archivos de la Confederación, la Comisión Europea valoró el papel que CEPYME Aragón desempeñaba como

unos de los miembros más activos en las redes de cooperación BRE y BC-NET, lo que le llevó a organizar en 1996 la reunión nacional española de dichas redes.

Un punto de inflexión en la vida diaria de las organizaciones se produjo también en 1999. Nada más empezar el año, el Tribunal Supremo dictó sentencia en relación al recurso contencioso administrativo que interpusieron la Federación de Empresarios del Metal de Zaragoza y CEPYME Zaragoza en agosto de 1992 contra la Ordenanza provincial reguladora del Impuesto de Actividades Económicas (IAE) y su recargo. Se trató de una sentencia histórica que se sumaba a otra victoria conseguida con anterioridad contra el Ayuntamiento en el mismo sentido. Esta sentencia reafirmaba el papel de las organizaciones empresariales como defensoras de los intereses de los pequeños y medianos empresarios. Desde ese momento, y ante la reacción positiva de todos los asociados y de la sociedad en general que veía cómo la unión empresarial podía ganar a las administraciones, las organizaciones empresariales comenzaron a mantener una estrategia de comunicación constante para informar a sus públicos de interés de todas las reuniones reivindicativas en defensa de sus intereses que mantenían con las administraciones públicas y enviaban también información a sus asociados y a los medios de comunicación de todas las acciones que acometían en ese sentido, como por ejemplo, las alegaciones a la revisión del Plan General para el equipamiento comercial, al proyecto de Decreto para la reorganización del tiempo de trabajo, a las ordenanzas fiscales del Ayuntamiento, al proyecto de Decreto de saneamiento y depuración de aguas residuales, al Plan General de Ordenación Urbana, al borrador de Decreto para la gestión de residuos no peligrosos o en contra de la liberalización de los horarios comerciales, entre otras muchas.

Reivindicativo también fue el papel que mantuvieron las organizaciones empresariales con respecto a la necesidad de que las empresas adoptaran las nuevas tecnologías para modernizarse y poder ser competitivas en un mundo cada día más globalizado. Así, en una de las comunicaciones internas de la Federación de Empresarios del Metal de Zaragoza, su secretario general apuntaba:

“Los servicios de FEMZ han alcanzado un grado de tecnificación y especialización con la intención de poder dar respuesta a las necesidades de información, asesoramiento y formación de las empresas asociadas, necesidades que por exigencias del mercado y por la cada vez más compleja legislación alcanzan progresivamente nuevos grados de sofisticación. En materia, tales como medio ambiente, calidad, relaciones laborales, tecnologías de la comunicación y otras FEMZ es referente nacional. Sin embargo, hemos apreciado que todavía hay un segmento de asociados que desconocen la realidad de los servicios que puede prestarles su federación y hemos imputado esta circunstancia al hecho de que nuestros canales tradicionales de transmisión de información estaban obsoletos y debían

ser mejorados en calidad, cantidad y rapidez. La Federación maneja ingentes cantidades de información empresarial, pero ésta no tiene ningún valor si no se canaliza con agilidad al asociado, debidamente segmentada y tratada, para hacer accesible a cada uno todo lo que pueda ser de su interés. Este es el nuevo empeño que nos hemos trazado para hacer accesible a cada uno todo lo que pueda ser de su interés”.

Con estas declaraciones realizadas en un comunicado interno, tanto FEMZ como CEPYME Aragón abrían una nueva etapa en sus estrategias de comunicación que se estrenaba con el nuevo siglo. Así, mantenían la comunicación con sus asociados a través de circulares y cartas en papel, pero estrenaban nuevos canales de información que se situaban, en aquel momento, en vanguardia. Así, en su plan de comunicación interno establecieron la hoja de ruta para realizar un mapa de públicos de interés que recogía también las necesidades específicas comunicativas para hacerles llegar de forma personalizada, trazada y eficaz toda la información que generaba y gestionaba las propias organizaciones.

Además, avanzaron en sus canales y herramientas de comunicación y se convirtieron en defensoras a ultranza de las posibilidades que ofrecían las nuevas tecnologías. Para ello se preocuparon en primer lugar de que todos sus asociados pudieran disponer de conexiones a Internet para lo que pusieron en marcha el mayor Centro Proveedor de Internet (CPI) a nivel nacional que permitía a las empresas entrar de forma gratuita a la red y disponer de cuentas de correo, espacios de publicaciones, diseños de páginas web, gestión de dominios, estadísticas de visitas y configuración de intranets, entre otros muchos servicios. En esta misma línea apostaron por los servicios RDSI y ADSL para garantizar la máxima calidad y rapidez de conectividad y ofrecieron, a través de un acuerdo de colaboración con grandes operadoras, descuentos a los empresarios para que pudieran acceder a estos servicios. Asimismo, pusieron en marcha un servicio de videoconferencia, en aquel momento de vanguardia, para acercar las pymes a Europa y facilitar sus reuniones de negocios, reduciendo los costes y los tiempos de desplazamiento.

Esta apuesta por las nuevas tecnologías también se realizó en el Gabinete de Comunicación. Así, estas organizaciones empresariales fueron las primeras en sustituir su página web corporativa por un moderno portal empresarial, al que se bautizó como “*Conectapyme*” y que se presentó en sociedad ante más de 400 empresarios. Durante su intervención en esta presentación el secretario general de CEPYME Aragón apuntaba que:

“El auge de Internet es espectacular y las nuevas tecnologías ofrecen al mundo empresarial nuevas herramientas de trabajo que agilizan los procesos de comunicación y abren importantes oportunidades de negocio. Nosotros apostamos por la nueva economía y sus posibilidades. Por ello, presentamos hoy el Portal de Comunicación Empresarial ‘Conectapyme’, orientado al fomento y desarrollo de las nuevas tecnologías en el mundo

empresarial. Se trata de un auténtico centro empresarial virtual, una gran puerta de entrada en la red que aglutina todo tipo de recursos, información y facilidades para la pequeña y mediana empresa aragonesa”.

Conectapyme recogía toda la información en tiempo real de lo que sucedía en Aragón, España y el mundo, con una amplia cobertura de información económica y de los principales mercados de valores, a través de un acuerdo de la confederación con la agencia de noticias *Europa Press*. Se ofrecían más de 2000 noticias al día que se renovaban cada segundo y a las que se podía acceder con un solo click. Además, era un escaparate y una herramienta de comunicación interna y externa excelente para difundir la información que la organización generaba, convirtiéndose en uno de los primeros ejemplos de periodismo corporativo que se realizó en España.

Incluía, además, otros servicios muy novedosos, en aquel momento, como fueron las *asesorías on line*, a través de las cuales se podían formular consultas y obtener respuestas personalizadas, foros de opinión y aplicaciones informáticas gratuitas para generar páginas Web de forma sencilla y con el objetivo de que todas las empresas asociadas pudieran acceder a las nuevas tecnologías. Finalmente, incluía información práctica como los horarios de los vuelos, el tiempo previsto o el estado de las carreteras. También, se ofrecía la posibilidad de enviar mensajes a móviles, recargar el teléfono o el correo en pantalla, lo que en aquellos años era un gran adelanto para la mayoría de las empresas. Desde Aragón, este modelo fuera implementado en muchas otras Confederaciones a lo largo del territorio y también fue reproducido en la sede nacional en Madrid.

En el nuevo siglo, que llegó con el año 2000, Aragón pudo estrenar el tren de alta velocidad, AVE, con el que se cumplía una de las demandas más reclamadas del mundo empresarial, aunque se quedó en el tintero alguna de las reivindicaciones de las organizaciones empresariales como la conveniencia de una parada en la Feria de Muestras y en el aeropuerto de Zaragoza.

En octubre de ese mismo año 2000, justo cuatro días antes de la celebración de las Fiestas del Pilar, las organizaciones empresariales mostraron una vez más su compromiso con la sociedad aragonesa y fueron los líderes de las Confederaciones los que, junto a representantes políticos y otros agentes sociales, sujetaron la pancarta que lucía el lema “*Aragón, agua y futuro*” durante la manifestación que congregó en la capital aragonesa a más de 400.000 personas en contra de la propuesta de trasvase que se incluía en el nuevo Plan Hidrológico Nacional que defendía el Gobierno nacional.

Según recoge el número 111 de la revista *Economía Aragonesa* editada por Ibercaja y en su sección “*Punto de mira*”, escrita por el periodista Ricardo Pereda, la Confederación Regional de Empresarios de Aragón (CREA) elaboró un informe sobre el Plan Hidrológico que destaca, según

este periodista, por su “sólido análisis” y por proceder de agentes privados que no entienden de una utilización política del PHN. La CREA rechaza el Plan, expone este artículo, porque *“obedece a una visión territorial de España escasamente asumible y sin futuro”*. La patronal aragonesa califica el Plan como *“propio de países de economía planificada, pues pretende imponer por ley la cesión incondicional de materias primas entre competidores cuando uno de ellos agota sus almacenes”*. La Confederación aragonesa, que remitió su informe sobre el PHN a todos los presidentes de las patronales de las comunidades autónomas, argumentaba que el Plan resulta lesivo para los intereses de Aragón y para el equilibrio territorial y la cohesión social de España. Según el documento el PHN *“antepone distribuir recursos hídricos a vertebrar y equilibrar territorialmente España”*, al proponer llevar recursos de territorios *“en secular descenso demográfico”* a zonas donde la población se incrementa, *“con lo que se incentiva el progresivo despoblamiento y concentración”*.

Esta implicación social se puso sobre la mesa también en el *Acuerdo Económico y Social para el Progreso de Aragón (AESPA)* que el Gobierno y las Confederaciones empresariales firmaron el 17 de noviembre del año 2001-2003. El director de *El Periódico de Aragón* dijo tras esta firma:

“Respecto al acuerdo económico y social, cabe destacar, además de su propio contenido, la madurez mostrada por los agentes sociales y el Gobierno en la negociación y la posterior firma del documento. Tanto los empresarios como los sindicatos llegaron a pactos sustanciales que deben ser valorados como muy positivos para el marco general de la actividad empresarial y del empleo en Aragón”

En el marco del AESPA se puso en marcha el Instituto Aragonés de Empleo (INAEM) que supuso el empujón definitivo para la consolidación de las políticas de fomento de empleo y, además, incluía un programa de refuerzo para incrementar las ayudas destinadas a fomentar la contratación de colectivos con especiales dificultades para acceder al mercado laboral. También, incluía un plan integral de inmigración para prestar especial atención a problemas sociales, como la falta de vivienda y el hacinamiento de los inmigrantes. Así los agentes sociales se comprometían a:

“perseguir la contratación ilegal, a potenciar la contratación en origen de los temporeros, a fomentar la formación profesional y a involucrar a las cooperativas para que sus socios encadenen contratos de los mismos trabajadores. Asimismo, contemplaba una evaluación de las necesidades de mano de obra inmigrante, centrada en sectores que demandan al colectivo, como la producción hortofrutícola, la construcción o el servicio doméstico”.

Este pacto, incluía, además, la puesta en marcha de una nueva fase del Plan de Formación e Inserción Juvenil de Aragón (Plan FIJA), una iniciativa inspirada por la CREA, única en España y

que luego fue “exportada” a muchos otros territorios y que en su primer año de funcionamiento había permitido que unos 300 jóvenes menores de veintiún años y con baja cualificación consiguieran un empleo a través de un contrato para la formación. 15 años después de su puesta en marcha, las organizaciones empresariales y sindicales enviaron una nota de prensa conjunta que recogieron todos los medios locales en el que se apuntaba que este plan había alcanzado las 3.000 inserciones laborales de jóvenes en 1.401 empresas de Aragón, principalmente a través de contratos de formación dual. En la nota, publicada en octubre de 2015, se recordaba que el programa, especializado en la inserción de menores de 30 años en el mercado laboral autonómico es “fruto del diálogo social” entre los agentes sociales autonómicos (CC.OO., UGT, CEPYME y CREA) y el Gobierno aragonés.

Durante este comienzo de siglo se celebraban con múltiples actos por toda España los 25 años del surgimiento de las primeras organizaciones empresariales en nuestro país. El acto central de celebración tuvo lugar en marzo de 2002 con solmone acto en el Teatro Real presidido por el Rey ante más de mil empresarios. En su discurso, el Rey expresó el *"agradecimiento de la corona por su contribución al desarrollo de España"*, quien además subrayó que *"uno de los aciertos de CEOE ha sido pronunciarse por la consolidación de unas relaciones laborales basadas en la concordia, a través de la negociación, y relegando al olvido los endémicos conflictos que tanto han perjudicado a nuestra convivencia en el pasado"*. También en ese acto el vicepresidente del Gobierno del momento, Rodrigo Rato, respaldó la actuación de las organizaciones empresariales y consideró que *"ha sido muy importante el papel que ha jugado el diálogo social; sin él, muchos de los cambios sociales, no digo todos, no hubiesen sido posibles"*.

El 2 de diciembre de ese mismo año, el diario *El País* publicó el reportaje: “Veinticinco años de acuerdos y disputas de la patronal española”. Esta información comenzaba así:

“Más de dos millones, de los 2,6 millones de empresarios y autónomos españoles, conforman hoy la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE). Hace 25 años era apenas un boceto diseñado por 49 empresarios, con muy pocos apoyos detrás, que se comprometieron en el proyecto de formar un movimiento patronal libre, desvinculado del sindicato vertical del franquismo. Su historia se confunde con la del diálogo social, con una larga lista de acuerdos, intercalados con no menos importantes encontronazos con los sindicatos y, en algunos momentos, con los gobiernos de turno”.

Precisamente la paz social propició la firma de las organizaciones empresariales, CEOE y CEPYME, y el sindicato CCOO del Acuerdo para la Mejora y el Desarrollo del Sistema de Protección Social, es decir, el “pacto sobre pensiones” y el acuerdo para la negociación colectiva 2002, que supone el primer pacto que los agentes sociales alcanzan en España, al margen del

Gobierno y los partidos políticos. Se trata de un acuerdo en el que los agentes sociales regulan su naturaleza jurídica y su ámbito funcional y temporal. El compromiso era una política de moderado crecimiento de los salarios con el fin de contribuir al control de la inflación y al mantenimiento y creación de empleo.

En Aragón, también en 2002, las organizaciones empresariales, sindicatos y Gobierno firman diferentes Acuerdos Económicos y Sociales para el Progreso de Aragón que fueron esenciales para impulsar las políticas activas de empleo y para apoyar a las empresas con el llamado Plan de Impulso a la Competitividad de las Empresas Aragonesas en una economía que presentaba síntomas de agotamiento y que venía marcada por la llegada del euro y la integración europea.

En este momento, las organizaciones empresariales se volcaron en su papel de representación en las Instituciones públicas para demandar la puesta en marcha de medidas *“irrenunciables”* y *“estructurales”* que sirvieran para modernizar la economía y hacerla competitiva en un contexto internacional y globalizado. Así, reivindicaban un mercado de servicios financieros fuerte, reducción de impuestos, inversión en servicios públicos y mantenimiento de la consolidación fiscal, entre otras muchas medidas.

El año 2004 fue año electoral tanto en las Cortes Generales como en las organizaciones empresariales. En Diciembre Aurelio López de Hita relevó en la presidencia de CEPYME Aragón al histórico dirigente Fernando Machín Salvo, que se había mantenido en la presidencia de la Confederación desde su creación y que pasó a convertirse en presidente honorífico, cargo que mantuvo hasta su fallecimiento. Tras las votaciones, el nuevo presidente aseguró que trabajaría por:

“conseguir una organización plural, constructiva, rigurosa, profesional, de referencia y respetada, impulsora de cambios y de iniciativas para contribuir, en la medida de lo posible, a mejorar la competitividad de las empresas. El objetivo es ser la herramienta de apoyo y defensa de las pymes en el importantísimo papel que juegan como elemento motor de la economía y garantía de futuro de la sociedad”.

Así, tras una etapa presidencialista y con un líder que había conseguido ganar todas las elecciones de la Confederación desde su creación, se daba paso a una nueva estrategia más técnica, transformando de forma progresiva el plan estratégico de la Confederación y, por consiguiente, también su plan de comunicación. Para el nuevo presidente la mejora de la comunicación y relación con la sociedad era una de sus prioridades. Para hacerlo visible, una de sus primeras acciones fue la de cambiar su imagen pública, presentando una nueva identidad corporativa y un nuevo logotipo.

En este momento, según se desprende del programa de actuación electoral que presentó De Hita en estos comicios y se recoge en el primer plan estratégico que anunció ante el Comité

Ejecutivo de la organización, el objetivo a futuro era dual. Por un lado, sus esfuerzos se canalizaban en reforzar el papel de las organizaciones como representantes de los empresarios en la sociedad, estando presentes en los foros de decisión nacionales y autonómicos para que se tuviesen en cuenta las opiniones, las peticiones y las necesidades de las empresas. Y, por el otro, debían impulsar los servicios a los asociados y convertirse en un instrumento eficaz de ayuda y apoyo a las empresas en un entorno altamente competitivo. Así, en este plan estratégico se recogía que:

“La defensa de los intereses de las empresas, la unidad de los empresarios, la promoción de las vocaciones empresariales, la mentalidad innovadora y el diálogo con los demás agentes sociales y administraciones públicas para trabajar por el desarrollo socioeconómico de Aragón, son objetivos principales para la Confederación”.

En las elecciones a la Confederación Española de Pequeña y Mediana Empresa celebradas unos meses después, el 19 de abril de 2005, Aurelio López de Hita era elegido, por 187 votos favorables de los 195 emitidos, miembro del Comité Ejecutivo de la Confederación nacional, reforzando el peso de los empresarios aragoneses en la capital de España. También en la Confederación Regional de Empresarios se celebraron elecciones con el triunfo del empresario zaragozano Jesús Morte, frente al segundo candidato, el oscense Ángel Mas. Morte impulsó el desarrollo de la revista “*CREA Magazine*” que nació un año antes de la mano de su antecesor Julián López Babier, el presidente que inauguró, en 2003, junto al príncipe de Asturias el nuevo edificio institucional y corporativo de la CREA, ante más de 400 invitados. Se trata de un edificio que supuso un antes y un después en la visibilidad de la Confederación. Esta nueva sede, de gran simbolismo ya que fue Pabellón de Aragón en la Expo 92 de Sevilla, y con su privilegiada situación en la margen izquierda de la ciudad, enfrente del monumento de El Pilar y a orillas del Ebro, fue un golpe de efecto que se aprovechó para potenciar el conocimiento y reconocimiento de la Confederación por parte de los ciudadanos. En este marco, la CREA puso en marcha una estrategia para trasladar a la ciudadanía el compromiso del empresariado con la comunidad autónoma y sus habitantes y con el desarrollo socioeconómico de la región. En este edificio se incluía, además, un espacio abierto a la cultura y con otras actividades externas lo que ayudaba a visibilizar la apertura de las organizaciones empresariales a la sociedad.

Uno de los primeros actos públicos que CREA realizó para inaugurar edificio fue la presentación de su “Plan Empresarial para Aragón”, un documento para el debate que comienza con la frase “*En Aragón se vive bien*”. Tras un primer y exhaustivo análisis DAFO sobre la Comunidad Autónoma, Este documento empresarial presentaba 19 planes para cumplir 26 objetivos para el impulso demográfico, la elevación de la renta per cápita, la accesibilidad a los mercados internacionales, el aprovechamiento del despliegue tecnológico, la diversificación

sectorial, la vertebración territorial de Aragón, la nivelación socioeconómica de las mujeres y el desarrollo del valle del Ebro como un espacio común de progreso conjunto de actividades para generar una auténtica marca. También la *marca Aragón* ocupaba un lugar fundamental en este Plan ya que los empresarios abogaban por la importancia de mejorar la imagen de la comunidad, como un factor competitivo de suma importancia. Una vez más, las organizaciones empresariales hacían patente su compromiso con la comunicación y sus áreas de actuación, como intangible esencial para la reputación y la competitividad de las organizaciones. Este plan venía acompañado de una reclamación que las organizaciones empresariales consideraban justa y absolutamente necesaria: 7.500 millones para el desarrollo de Aragón.

A nivel general, las organizaciones empresariales consideraban fundamental mejorar la red de infraestructuras, comunicaciones y servicios y a nivel empresarial apostaban por la formación continua y la flexibilización laboral, como una de las herramientas fundamentales para mejorar la competitividad de las empresas. Otra de las herramientas imprescindibles para subirse al tren de la modernidad son las nuevas tecnologías. Fueron muchos los esfuerzos de las organizaciones empresariales para facilitar la integración de las empresas en las tecnologías de la información y el conocimiento. Así, ponían en marcha asesorías, jornadas, conferencias, seminarios, formación especializada y otras acciones como un sistema informatizado de seguridad para el pequeño comercio que hizo posible que, en solo unos meses, cinco nuevas asociaciones de comerciantes pasaran a formar parte de CEPYME Aragón, con lo que su Consejo de Comercio representaba ya los intereses de 27 asociaciones de comercio en Zaragoza, unos 3.000 pequeños empresarios. Otra de las herramientas que más éxito tuvo en este ámbito fue *Integratic*, una estrategia de actuación con 130 acciones específicas para lograr que las empresas aprovecharan las capacidades y oportunidades de las TIC.

El departamento de medio ambiente y el de formación eran también servicios muy valorados para los asociados a las organizaciones empresariales que necesitan apoyo en temas complicados que les afectaban para su correcto funcionamiento. Otras de las actuaciones de la Confederación que hizo aumentar su número de asociados de forma muy significativa fueron los acuerdos de colaboración que, por aquellos años se firmaban con grandes compañías con el fin de crear una central de compras y así abaratar costes de productos y servicios necesarios para el funcionamiento diario de las empresas, como gasolina, seguros de salud, telefonía, informática, automóviles de empresa, certificación de calidad, y muchos otros acuerdos que rebajaban de forma considerable los costes de gestión de las empresas.

Junto a las nuevas tecnologías, la formación, medio ambiente, el departamento con más prestigio y más demandado por las empresas era el de Laboral. En su área se definían las estrategias que las organizaciones defenderían en el marco del diálogo social. Por ejemplo, en

enero de 2004, el Gobierno de Aragón y los agentes sociales firmaron el Acuerdo Económico y Social para el Progreso de Aragón (AESPA 2004-2007), dotado de un presupuesto de 175 millones de euros. En la misma línea de trabajo de años anteriores se articulaba en torno a nueve grandes ejes de actuación: políticas activas de empleo; integración y coordinación de los servicios para el empleo; orientación profesional; relaciones laborales, seguridad y salud laboral; políticas sociales, inmigración y desarrollo empresarial y un modelo orientado hacia el desarrollo sostenible.

A nivel nacional, también Gobierno y agentes sociales firmaron en verano el primer pacto social en siete años bajo el nombre de “Acuerdo por la competitividad, el empleo estable y la cohesión social”, con el objetivo de mejorar la competitividad de la economía española, favorecer el incremento de la productividad y mejorar la calidad del empleo y la cohesión social.

En 2004 se cumplieron también varias reivindicaciones históricas de las organizaciones empresariales y de la sociedad aragonesa. La más importante fue la derogación del Plan Hidrológico Nacional, sin desmerecer las victorias del Real Zaragoza en la Copa del Rey y en la Supercopa de España. Pero, la noticia más trascendental para el futuro de la Comunidad Autónoma fue la designación de Zaragoza como sede de la Exposición Internacional del 2008, también con el agua como hilo conductor. Un triunfo del Ayuntamiento de Zaragoza, que había contado y contaba con el apoyo incondicional de las organizaciones empresariales. En el marco de este apoyo pusieron en marcha en febrero de 2006 el Centro Empresarial de Participación, Apoyo y Servicio a la Expo 2008. Según la nota de prensa que enviaron las Confederaciones aragonesas el 3 de agosto de 2006 y que recogieron todos los medios, en solo seis meses 400 empresas se inscribieron en este centro, por lo que la oficina se calificó de éxito y se convirtió en un canal privilegiado de información entre empresarios e instituciones vinculadas a la Exposición Internacional de Zaragoza. Además, ofreció atención directa a 132 empresarios y 936 atenciones por teléfono y correo electrónico. Otro dato también relevante que incluía esta nota de prensa era el referido a las comunicaciones de concursos, un total de 845. El Centro Empresarial organizó, asimismo, sesiones divulgativas, informativas y monográficas destinadas a dar a conocer con más profundidad el proyecto Expo entre los empresarios y las asociaciones empresariales en Aragón.

También en 2006, concretamente el 9 de mayo, Gobierno CEOE, CEPYME y los sindicatos firmaron en La Moncloa un acuerdo sobre la reforma del mercado laboral, por el empleo de calidad y por rebajar la tasa de desempleo en España, una de las más altas de toda la Unión Europea. Tras la aprobación de esta reforma los datos eran contundentes y se recogían en artículos de opinión e informaciones de todos los medios de comunicación del país. Así, por ejemplo, un editorial publicado en *La Vanguardia* el jueves 3 de agosto de 2006 en el que se

recordaba que el número de parados inscritos en las oficinas del INEM se había reducido en julio en casi 5.000 personas, lo que contrastaba con el aumento de los 14.557 desempleados que se registraron el mismo mes en 2005. La contundencia de estos números y el notable aumento de la conversión de contratos laborales a indefinidos provocó que todos los medios consideraran abiertamente en atribuir estos “*efectos positivos*” a la reforma laboral pactada por Gobierno, empresarios y sindicatos.

Un año después, el 1 de julio de 2007 el diario *El País* publicaba una amplia información sobre el balance de esta reforma laboral y comenzaba asegurando que: “*parece haber conseguido alguno de sus objetivos: reducir la temporalidad y lograr que se cree más empleo indefinido en España*”. Unos meses antes, el 14 de febrero de 2007, en Aragón el consejero de Economía Alberto Larraz organizó una rueda de prensa, junto a los agentes sociales, también para hacer balance del Acuerdo Económico y Social para el Progreso de Aragón, que presentaba datos positivos y que fueron recogidos en los medios de comunicación locales. “*0 accidentes*” es uno de los programas que se creó en este marco y que se desarrolló con mayor éxito ya que, a través de un impulso de las Confederaciones nacionales, se trasladó a otros territorios donde funciona con buenos resultados.

También en el ámbito laboral, y a finales de año, se firmó un acuerdo pionero en el marco de las relaciones empresariales y sindicales en las empresas. Así, Gobierno, empresarios y sindicatos firmaron un acuerdo cuyo objetivo era hacer realidad el principio de igualdad en el ámbito de las relaciones laborales, tanto a nivel de negociación colectiva como de las políticas de gestión de recursos humanos de las organizaciones laborales, lo que supuso un gran avance en el camino para conseguir la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en las empresas en Aragón.

Con una nueva presidencia volcada en mejorar la comunicación interna con las asociaciones miembro, las organizaciones empresariales en Aragón organizaron actos simbólicos y muy significativos para sus asociados. Por ejemplo, en febrero de 2006 el presidente de CEPYME Aragón organizó, por primera vez y con espíritu de permanencia, una reunión con los representantes de las 70 organizaciones miembro de la Confederación. El objetivo de esta primera reunión del pleno de asociaciones, según la nota de prensa que enviaron a los medios de comunicación, fue la presentación de nuevos servicios, así como la definición de las nuevas políticas de actuación que la Confederación contemplaba a corto plazo. Durante su intervención, el presidente destacó que la razón de ser de la Confederación “*es el apoyo y la defensa de las pymes, por lo que se convierte en su voz y su interlocutor oficial en los foros de decisión donde se analizan cuestiones que afectan a su competitividad*”.

CREA también celebró su VII cumbre empresarial en Sos del Rey Católico ese año. Más de 350 empresarios y una destacada representación de instituciones y agentes sociales participaron en esta nueva edición de la “Cumbre Empresarial Aragonesa” que se celebró bajo el lema “*El Aragón que queremos*” y con el respaldo de CEOE, representada al máximo nivel por su presidente, Gerardo Díaz Ferrán. Manteniendo el carácter reivindicativo tradicional de anteriores citas, esta edición supuso un giro hacia una mayor participación de los asistentes, ya que, por primera vez se abrió un debate tras las ponencias y, además, se transmitieron de forma directa las demandas y propuestas empresariales al Vicepresidente Segundo del Gobierno y Ministro de Economía y Hacienda, Pedro Solbes y al Presidente del Gobierno de Aragón, Marcelino Iglesias, invitados a este acto empresarial.

Este debate fue muy valorado por los asistentes y, desde entonces, las organizaciones procuran habilitar siempre tiempo en sus encuentros para la participación directa de sus asociados, en aras a la mejor comunicación y la transparencia. En Sos los empresarios analizaron las claves para incrementar la competitividad y la productividad aragonesas a través de la innovación, la internacionalización, el impulso a la formación y la motivación del capital humano y las infraestructuras, entre otros aspectos prioritarios. En su intervención, el presidente de CREA, Jesús Morte, enfatizó las buenas perspectivas económicas de Aragón y su fortaleza empresarial.

Tanto el pleno de asociaciones de CEPYME Aragón como la cumbre empresarial de CREA en Sos tuvieron repercusión en los medios de comunicación locales, tanto en las ediciones diarias como en los especiales de Economía del fin de semana. Asimismo, los medios propios tanto de CEPYME como de CREA daban buena cuenta de estos dos acontecimientos. Precisamente este mismo año 2007 las Confederaciones estrenaban nuevas publicaciones en Internet. Así apareció *CREA Empresa*, la nueva revista corporativa de la Confederación Regional de Empresarios que informaba de forma mensual y a través de Internet de las principales novedades legislativas de interés para la empresa, ofertas de cooperación empresarial y actividades, proyectos y servicios, además de artículos de fondo sobre diversos aspectos de la gestión empresarial.

De esta manera, las organizaciones empresariales refuerzan su comunicación y sus publicaciones a través de Internet y aunque su estrategia tradicional off line sigue siendo predominante cada vez se desdibuja más la línea de división entre una y otra y los planes de comunicación estratégicos internos comienzan a hablar ya de realizar acciones paralelas en internet y en los medios tradicionales. Incluso, en algunas cuestiones se plantea reforzar la comunicación a través de las nuevas tecnologías. Es el caso de las convocatorias informativas de cursos y jornadas.

También, las páginas web corporativas y portales en Internet comienzan a sustituir a las campañas publicitarias de las organizaciones empresariales que tienden a desaparecer y se quedan como algo muy testimonial, que en ningún caso pasa de los 10 anuncios al año. Los artículos de opinión escritos con el fin de influir a los poderes públicos o a la sociedad en un determinado asunto son lo único que mantiene su preferencia por su transmisión a través de los medios de comunicación tradicionales.

Durante 2007 las actividades de las organizaciones empresariales tuvieron un fuerte reflejo en los medios de comunicación. CREA envió 54 notas de prensa y convocatorias, además de artículos, informaciones específicas y valoraciones solicitadas por los mismos sobre temas tanto empresariales y económicos como de interés general. Todo ello se tradujo en alrededor de dos mil apariciones en los medios (430 en publicaciones escritas y el resto en medios audiovisuales y digitales), con las que esta organización comunicaba a la sociedad las actividades, opiniones y propuestas de los empresarios de Aragón.

2008 fue el año de la Expo. Los empresarios en Aragón, según declararon tras una entrevista con el presidente de la Sociedad Estatal Expoagua 2008, Roque Gistau, mostraron una vez más su plena disposición a respaldar y participar en todo aquello que *“pueda contribuir al buen desarrollo de un evento que debe servir para poner a todo Aragón en primera plana de la atención mundial y rentabilizar los efectos de esta imagen a medio y largo plazo”* y que se recogieron en medios de comunicación locales y en la edición de *CREA Magazine*, la revista trimestral de la Confederación que se editaba desde 2004. Para los empresarios, la Expo era una gran oportunidad para lanzar Aragón a nuevas cotas de difusión nacional e internacional, generar posibilidades de futuras inversiones. Por ello, y tras apoyar activamente la candidatura y todo el proceso previo a su celebración, las Confederaciones empresariales realizaron una intensa labor de promoción empresarial de Aragón a corto, medio y largo plazo y fueron anfitrionas de más de 4000 empresarios y dirigentes de organizaciones empresariales de toda España, relevantes tanto por la potencia de sus negocios como por su influencia en sus respectivas comunidades autónomas y sectores de actividad.

Al calor de la Expo 2008 las organizaciones empresariales intensificaron su labor social. Una de las acciones que mayor repercusión tuvo y que ocupó páginas enteras en los periódicos locales fue la participación de las Confederaciones empresariales, junto al Gobierno de Aragón, Ibercaja y CAI, el grupo Endesa, las Cámaras de Comercio de Aragón, y el Arzobispado de Zaragoza en la restauración de la Basílica del Pilar.

Además, en el nuevo Acuerdo Económico y Social para el Progreso de Aragón 2008-2011 que Gobierno y agentes sociales firmaron en septiembre de 2008, tras ocho meses de negociaciones, se incluía una línea estructural dedicada exclusivamente a la puesta en marcha de Políticas

Sociales. La cohesión social y el problema de la vivienda fueron en ese momento programas muy destacados en el AESPA. También el Plan de Formación e Inserción Juvenil de Aragón (Plan FIJA).

Las otras dos líneas estructurales eran la potenciación del desarrollo y el fomento del crecimiento económico y, también, el desarrollo de nuevas políticas de empleo y la garantía de trabajo de calidad. Tanto para el Gobierno como para los agentes sociales el empleo seguía siendo uno de los asuntos prioritarios, aún más cuando se vislumbraba el comienzo de una crisis económica. Así, se abrió una línea de actuación con el fin de recolocar a todos los trabajadores que habían participado en la construcción de la Expo y se redefinieron los decretos de fomento del empleo para colectivos en riesgo de exclusión (mujeres, mayores de 45 años, discapacitados y personas en riesgo de exclusión). También se puso en marcha una comisión para la formación para el empleo y, por primera vez, se abrió la posibilidad de que las organizaciones empresariales participaran en el diseño de los planes de estudio y formación regladas.

El AESPA de 2008 fue el primer acuerdo social en el que se comenzó a hablar de responsabilidad social corporativa en las empresas, de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y de formación adaptada al mercado laboral. Las organizaciones empresariales comenzaron a volcarse en la puesta en marcha de estos proyectos sociales, desarrollando planes adaptados a ellos como ZaREx (gestión responsable), CALIOPE (igualdad de oportunidades) CPOP, UIL, Plandifor, Silver, programa Parte y OPEA (orientación y educación para el empleo).

La nota de prensa conjunta que difundió el Gobierno de Aragón a través de su plataforma *Aragón Hoy* recogía que el nuevo AESPA nacía para consolidar el buen comportamiento registrado por la economía aragonesa en el último quinquenio y sentar las bases para incrementar el potencial de riqueza, pero incluía también *“de forma transversal”* herramientas para la adaptación al cambio de fase del ciclo económico. El Gobierno en esta nota aseguraba que se cumplirían objetivos porque *“el documento contempla numerosos compromisos de cuyo cumplimiento se derivarán beneficios para los ciudadanos aragoneses y porque en el Acuerdo también se articulan los instrumentos adecuados para que las actuaciones previstas se acometan en un entorno de estabilidad política y paz social”*.

En *El Periódico de Aragón* se hablaba de *“gran acuerdo”* en el que todos *“han tenido que renunciar a algo”* en las más de 50 reuniones celebradas y que servía para *“suavizar”* los efectos de la crisis económica en Aragón y para que la comunidad saliera *“reforzada”* en tiempos de bonanza. El Aespa 2008-2011, según las declaraciones del vicepresidente del Gobierno que recogía este periódico, *“era un texto esperado por muchas razones, pero también porque servirá para transmitir tranquilidad, unidad y confianza a la sociedad aragonesa”*.

La Expo trajo a la ciudad de Zaragoza muchas cosas y, una de ellas, fue la visibilidad que se otorgó al marketing a la comunicación y al protocolo empresarial. Las organizaciones se dieron cuenta, quizás más que nunca, de la importancia de contar para ser reconocidos y pusieron la función de comunicación en eje fundamental para su desarrollo. La crisis económica que dio sus primeros pasos a finales de 2007 provocó también un giro en la función de la comunicación que se vio incrementada por las circunstancias económicas adversas a las que se vieron abocadas las empresas adheridas a las Confederaciones. Así, la actividad comunicativa paso a ser una herramienta muy importante, tanto a nivel interno para los asociados, como a nivel externo, facilitando a la sociedad, a través de los medios de comunicación, información sobre la situación que vivía el sector empresarial en general. Conocer la opinión de los empresarios respecto a la marcha de sus negocios y el entorno en que operaban, constituía uno de las herramientas claves para prever la evolución de la coyuntura económica, que, se convertía en la base sobre la que se tomaban las decisiones en el seno de las empresas.

Este tipo de informes que estudian la opinión que los empresarios tienen de la economía, y cuáles son las perspectivas para sus negocios en el futuro, se basan en encuestas de opinión a grupos representativos de empresas de los territorios o sectores analizados. Esta fórmula comunicativa era la que se utilizaba de forma regular en las Confederaciones nacionales. Pero, en estos años de crisis, también las organizaciones sectoriales y de pymes comenzaron a realizar estudios de coyuntura y a presentarlos públicamente. Así, por ejemplo, el Índice de Percepción Industrial para Aragón (IPIA), que desarrollaban CEPYME Aragón y FEMZ o los estudios e informes de coyuntura que elaboraba anualmente CREA.

Asimismo, la complicada situación económica que se vivió en los años siguientes a la Expo 2008 incrementó la demanda de información que desde el departamento de comunicación se facilitaba a los medios de comunicación. En *Heraldo de Aragón*, en una información publicada el 14 de julio de 2019 se titulaba con las conclusiones del IPIA poniendo de manifiesto que *“los empresarios del sector del metal aragonés dicen estar en el peor momento de la crisis”*. En esta información se recogía la nota informativa completa, como era habitual en las presentaciones del IPIA que despertaban mucho interés entre los medios de comunicación aragoneses. Además, en sus publicaciones internas, las Confederaciones transmitían a sus asociados la intensificación de su trabajo *“para que la actividad empresarial ocupe en la sociedad y en la agenda política la posición que merece y es necesaria para que nuestra economía retome la senda, hoy perdida, del crecimiento”*.

En esta línea se pronunciaban en la memoria de actividades de CREA 2009:

“impulsamos nuestra labor como elemento tractor y coadyuvante en áreas primordiales de la gestión empresarial encaminada a la calidad en su sentido más

amplio, incluyendo entre otros aspectos la innovación, la internacionalización, la formación del capital humano y, en suma, la búsqueda de la mejora constante que rige la actividad de los empresarios buscando la creación de un entorno social que facilite a las empresas ejercer su labor en condiciones óptimas, porque estamos convencidos de que en la combinación de ambos factores reside la mejor garantía para crecer, generar empleo y competir con éxito en la economía internacional.”

Por lo tanto, la presencia y opinión de las Confederaciones empresariales sobre coyuntura económica y crisis comenzó a ser especialmente relevante en prensa, radio y televisión. En esta situación de crisis, las organizaciones informaban y daban su opinión pública, ante cualquier medida, reforma o propuesta por parte de la Administración que pudiera afectar a las empresas, independientemente de su tamaño, pero con especial atención a las pymes y a sectores fundamentales como el metal, la automoción, la agricultura, el comercio y el turismo. Incluso, las organizaciones elaboraron un decálogo de medidas que consideran imprescindibles para paliar los efectos negativos de la crisis que tanto estaba afectando a las empresas aragonesas.

Por otro lado, también se reforzó el periodismo corporativo con revistas de calidad en las Confederaciones. Así, por ejemplo, la revista *Estrategia*, de CEPYME Aragón que vino a sustituir al *Boletín informativo*. En su primer número, esta Estrategia realizaba esta declaración de intenciones:

“Como voz empresarial, esta revista intenta ser un eslabón y una etapa más en el camino ascendente que la pequeña y mediana empresa ha tenido en la historia económica de Aragón y contribuir a sostener esa trayectoria. Esta tierra ha sido la patria y bastión de las pymes. Aquí nació, en 1977, en los incipientes pasos de la estructura democrática del Estado, la primera organización española de pequeñas y medianas empresas y aquí alumbró con fuerza el espíritu asociativo empresarial, como lo prueba el hecho de que, al mes de estar abierto el Registro de Asociaciones de Zaragoza, se habían presentado para su legalización los estatutos de quince asociaciones empresariales, que sustituían al sindicato vertical. Ese comportamiento pionero de la pequeña y mediana empresa continúa ahora, en los inicios del siglo XXI. La pequeña y mediana empresa constituye aún la parte más numerosa del tejido empresarial y la más sólida”

6.4. Tercera etapa. Un nuevo paradigma. De 2008 a 2018

El 19 de noviembre de 2008 *Heraldo de Aragón* publicó el editorial “*La crisis golpea a las pymes*”. En este artículo, el decano de la prensa aragonesa se hacía eco de las propuestas que

presentó CEPYME Aragón para combatir la crisis que aquejaba a las pequeñas y medianas empresas de la comunidad, “que corren grave peligro”. Entre esas ideas, escribía el editorialista:

“las hay polémicas, rompedoras y valientes, como los propios representantes empresariales reconocen. Pero, más allá de la valoración de cada punto concreto, entre los que se encuentran algunos tan necesarias como un mayor control sobre los expedientes de regulación de empleo, lo fundamental es el realista diagnóstico sobre la situación de peligro que atraviesan las pymes y la necesidad de tomar medidas antes de que sea demasiado tarde para buena parte de estas sociedades, algunas de las cuales cifran en cuestión de días su supervivencia. En este sentido, urge que se tramite con la máxima celeridad el acuerdo suscrito hace una semana entre el Gobierno de Aragón, las cinco cajas de ahorro aragonesas y Avalia para facilitar el acceso a los créditos. Dada la precariedad en que se encuentran muchas empresas de las tres provincias, aunque estos días las noticias negativas se acumulan de modo especial en Huesca, cualquier retraso en redactar la letra pequeña de lo que hoy es todavía una declaración de intenciones será pernicioso. Acostumbrados a las buenas cifras de los años de bonanza, los responsables económicos aragoneses han de adaptarse con rapidez y realismo al cambio de escenario. Es evidente que hay problemas, como la crisis de la automoción y las amenazas que penden sobre *General Motors*, que exceden del todo del ámbito autonómico; pero sí es posible, y necesario, atender con celeridad algunos de los requerimientos del pequeño y mediano tejido empresarial, fundamental para la economía aragonesa”.

Heraldo se refería a un informe que presentó CEPYME Aragón en el que se ponía de manifiesto que en solo unos meses habían desaparecido 100.000 pequeñas y medianas empresas y se habían dado de baja 172.000 autónomos. El censo de pequeñas y medianas empresas se había reducido en un 6% a finales de 2008 con respecto al año anterior. La Confederación aseguraba que el 78,3% de las pymes tenía problemas en el acceso a la financiación, solo una de cada seis empresas conseguía finalmente financiación externa y el coste de esa financiación se incrementaba para el 67,5% de las demandantes. Igualmente se encarecían los gastos y comisiones mientras que aumentaba el número de garantías y avales solicitados. Además, el problema de la morosidad amenazaba la supervivencia del 20% de las compañías. Por si esto fuera poco, las Administraciones Públicas debían a las empresas unos 33.000 millones de euros y el retraso en el pago superaba los seis meses, lo que, sumado a la crisis económica, había llevado a las pymes a una “situación límite”. En este contexto, además, el Fondo Estatal de Inversión Local impulsado por el Gobierno con 8.000 millones de euros para paliar esta situación, resultaba insuficiente.

Estos datos avalaban el paquete de medidas que CEPYME Aragón envió a las Administraciones Públicas con el fin de paliar la grave situación en la que se encontraban las empresas, inmersas en una cruda crisis económica. En cuanto a las administraciones locales, los empresarios exigían el cumplimiento del Real Decreto-Ley 9/2008, que fijaba un tiempo máximo de cobro en los contratos públicos. Esta protesta contra la morosidad de las administraciones públicas llegó a Europa. La Confederación Europea de Pymes (UEAPME) solicitó en Bruselas un cambio en la directiva sobre retrasos de pagos, con el fin de que se estableciera el principio de automaticidad cuando el retraso era de entidades públicas. De forma paralela, se solicitaba a los gobiernos europeos la prioridad en el acceso al crédito de las pymes, tanto en cantidad suficiente como en condiciones asequibles. Por último, UEAPME consideraba urgente la simplificación administrativa para mejorar efectivamente el marco normativo en el que las pymes desarrollan su actividad económica.

En cuanto al Gobierno autonómico, las Confederaciones empresariales exigían la disminución de impuestos directos, especialmente el de Renta y Sociedades, la subvención de los tipos de interés, la modernización y la implantación de la administración electrónica para la agilización administrativa o la puesta en marcha de medidas de reactivación de sectores estratégicos en crisis como el automóvil, los electrodomésticos, el turismo y otras ramas de actividad implicadas en reparaciones e instalaciones domésticas.

Los medios de comunicación aragoneses, en especial *Heraldo de Aragón*, apoyaron esta iniciativa desde sus editoriales y dieron amplia cobertura en sus secciones de economía de la virulenta crisis que azotaba a las pymes y de las medidas que las organizaciones exigían para solventar lo máximo posible esta situación. “*Se veía venir*” se escribía en *Heraldo* “*y si hay que buscar culpables, todos coinciden: El final de la Expo y de la campaña turística, la parálisis del sector de la construcción y los efectos de una crisis mundial en la economía real han creado un cóctel fatal para la economía aragonesa*”. Los empresarios ya no hablaban de crisis sino de recesión.

En una entrevista con el presidente de CEPYME Aragón, publicada en la Agencia de Noticias *Aragón Digital* el abril de 2009 y que tuvo repercusión en otros medios de comunicación aragoneses, el recién reelegido presidente de la Confederación Empresarial de la Pequeña y Mediana Empresa Aragonesa explicaba que CEPYME había adelantado las elecciones, que se celebraron ese mes, ante la situación económica y con el fin de reforzar la confianza del Comité Ejecutivo y de las asociaciones que conformaban la Confederación en su líder corporativo y así tener más fuerza ante las Administraciones Públicas para defender sus derechos, presentando sus reivindicaciones. El presidente consiguió revalidar su liderazgo al frente de la organización por cuatro años más con el apoyo unánime de todos sus miembros.

En esta entrevista, López de Hita remarcaba que, en su primer mandato, había cubierto una etapa de mejora de la imagen de la organización, que en esos momentos cumplía 30 años y de reorganización de su estructura y los servicios que prestaba a sus asociados para adaptarse a sus necesidades y requerimientos. Sus objetivos, según recogieron los medios aragoneses y publicó Aragón Digital eran *“tener una organización empresarial potente, ágil, adaptada a las necesidades y cuyo objetivo fundamental es prestar servicios a las empresas. Sobre todo, hacer de cauce reivindicativo de sus problemas y estar al quite de lo que les ocurre al 98% de las empresas de Aragón que son las pymes”*.

En el marco de esta nueva etapa, la Confederación presentó un decálogo de la pyme aragonesa cuyo objetivo era *“hacer reflexionar a los empresarios sobre los pequeños detalles que hacen que una empresa sea una gran empresa, más allá de su tamaño”*. Este decálogo se envió a todos los asociados, medios de comunicación, Administraciones Públicas y otros agentes sociales bajo el nombre de *“¿pequeños? pensamientos para las pymes”*. Eran estos:

1. *“Ten claridad de visión. La visión es el estado puro que queremos para nuestra empresa. Tu visión es el cetro de tu liderazgo.*
2. *Sé consciente del riesgo. La aventura podrá ser loca, pero el aventurero ha de ser cuerdo. La aventura empresarial debe estar respaldada por un análisis estratégico que te oriente sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.*
3. *Innova. Sé creativo. Sé dinámico e inconformista, no pierdas tu capacidad de transformar ideas. Aprovecha oportunidades y pon atención en los puntos en los que se puede actuar y nadie ha visto aún. El reto de innovar es permanente.*
4. *Elegancia moral. La responsabilidad de un empresario es también social. El éxito en los negocios no se opone a los planteamientos éticos. Si queremos humanizar el complejo mundo de los negocios debemos de ser exquisitamente transparentes en nuestras acciones. La responsabilidad social forma parte de la gestión de la empresa, no del departamento de marketing.*
5. *Diferénciate. Así generarás valor añadido. Genera valor para tus clientes y lo harás para tu empresa, busca tu ventaja competitiva. No vendes productos o servicios, vendes beneficios para tus clientes.*
6. *Las TIC son rentables. Son un elemento que proporciona dinamismo, método y facilita mejorar la eficiencia. Pueden ser utilizadas por todos, y nos aportan una ventaja competitiva y productiva importante*
7. *Gestiona el conocimiento que hay en tu empresa. Genera conocimiento más allá de los datos y experiencias, rodéate de talento, escucha y comprende lo que tiene que decirte tu equipo. Es la información más valiosa que vas a tener. Además, la formación continua, el*

contacto con la Universidad y las escuelas de negocios son fuentes inagotables de conocimiento

8. *Sé flexible. Adáptate a los cambios pues son el vehículo del progreso. Eso te permitirá ser optimista de forma firme y paciente. Diferencia entre una amenaza real y una situación controlable.*

9. *Comunícate. Lo que no se comunica, no existe. Tu empresa, tus productos, tus servicios deben escuchar a tus clientes, a tus consumidores y estar en comunicación con ellos. Tu cliente puede saber de tu producto más que tú.*

10. *Alíate sin perder tu independencia. Busca alianzas y apoyos que te traigan ventajas competitivas. CEPYME es tu socio, lucha por tus intereses”.*

Toda una declaración de intenciones en los que la comunicación consciente y con conciencia, transparencia y ética ocupaban un lugar fundamental en los “*pensamientos*” y las actuaciones de las Confederaciones empresariales. Una empresa, no es solo una “*máquina de hacer dinero* o algo que contribuye únicamente al enriquecimiento del empresario, sino que estamos en un entorno que nos pide que convirtamos nuestra empresa en algo vivo”. De esta manera pensaban los empresarios y así quedó reflejado el 16 de julio de 2009 en todos los medios de comunicación aragoneses que cubrieron la rueda de prensa del alcalde de Zaragoza y de las organizaciones empresariales para presentar el “*renacimiento*” del Club de Encuentros con la Agenda 21 Local de Zaragoza. El objetivo era propiciar un trabajo conjunto del tejido empresarial en los retos globales de sostenibilidad tanto medioambiental como social.

2009 acabó con reconocimientos para las organizaciones empresariales y CEPYME Aragón recibió el *Premio Vendor* en reconocimiento a su trayectoria empresarial y por su apuesta por la excelencia y la mejora continua en todos sus servicios. Este premio, según sus organizadores, el Club de Marketing de Aragón, reconocía “*después de 20 años de esfuerzos*”:

“los servicios que presta a las empresas en sus asesorías jurídicas y laborales, así como su ayuda en la gestión medioambiental de cada empresa, su presencia en todos los aspectos socio-económicos de la comunidad aragonesa, la promoción de las vocaciones empresariales, la defensa de los intereses empresariales y de la economía aragonesa en general su acercamiento a la sociedad, y la contribución de la organización en la formación continua de los empresarios y trabajadores de nuestra tierra, lo que ha servido para consolidar a CEPYME Aragón como una de las organizaciones más importantes del asociacionismo empresarial a nivel nacional”.

Los 30 años de CEPYME Zaragoza y los 20 de CEPYME Aragón se celebraron en un ambiente austero y serio como demandaba la situación económica que se vivía en esos momentos. El espíritu de diálogo permanente fue uno de los hilos conductores del acto conmemorativo que

se celebró en el Hotel Petronila de la capital aragonesa con presencia de los más altos cargos de la política aragonesa y mucha representación de las organizaciones empresariales en Madrid y en otros territorios.

Durante los discursos se recalcó que estas Confederaciones habían sido pioneras del asociacionismo empresarial y que habían contribuido a cohesionar el tejido empresarial de las pymes en Aragón, siendo éstas protagonistas en la vertebración de la economía aragonesa. Asimismo, se hizo hincapié en su representatividad consolidada y en su imagen pública de *“organizaciones fuertes, independientes y reconocidas que siempre han estado en una línea de diálogo con la Administración y los agentes económicos y sociales”*. Durante esta celebración se entregaron las máximas distinciones para personas y entidades que habían trabajado a lo largo de los años por defender los intereses de las pymes.

Heraldo de Aragón el día después de este aniversario, el 25 de junio de 2010, titulaba la información *“Cepyme ha contribuido a cohesionar el tejido empresarial de las pymes aragonesas”*. Para concluir el acto, se inauguró una exposición de pintura y escultura contemporánea aragonesa, organizada en colaboración con la *Asociación de Artistas Plásticos Goya*, perteneciente a la Confederación. *“Queremos seguir compartiendo con la Asociación de Artistas Plásticos Goya nuestro trabajo, haciendo nuestras sus inquietudes y fomentando su obra con el apoyo a los creadores”*, anunció López de Hita en la inauguración de la muestra.

También a nivel nacional hubo elecciones, cinco días después del proceso electoral, el domingo 20 de junio los medios de comunicación se hicieron eco de una entrevista con el nuevo presidente que había elaborado la *Agencia EFE*. Jesús Terciado declaraba que, tanto su organización como la propia CEOE, habían salido reforzadas tras las elecciones y aseguraba que afrontaba un mandato con el objetivo de dar visibilidad y poner en valor el papel de CEPYME como uno de los integrantes del diálogo social. El nuevo presidente afirmaba en esta entrevista que el papel de la organización que lideraba *“es imprescindible para representar a las pymes y defender sus intereses”* y que la Confederación se convertiría en una organización *“plural, democrática y participativa”* comprometiéndose también a mejorar los servicios que se prestan a los socios.

Unos meses después, en septiembre de 2010 el Gobierno aprobó la Ley de medidas urgentes para la reforma del mercado de trabajo que sustituía, esta vez sin consenso, los acuerdos entre Gobierno y agentes sociales firmados en 2006. La dureza de la crisis económica y de confianza fue el marco en el que se aprobó esta Ley, rechazada con contundencia por empresarios y sindicatos y que presentaba tres novedades: (1) extensión parcial de la indemnización de 33 días por año trabajado por despido improcedente en las contrataciones fijas, (2) reconocimiento de las situaciones de crisis de las empresas como causa objetiva de despido procedente y (3) la

posibilidad de que empresarios y trabajadores pacten una no vinculación al convenio laboral vigente en determinados supuestos críticos para la empresa con el objetivo de reducir costes. El 29 de septiembre los trabajadores organizaron una huelga general como respuesta contundente a esa Ley y las organizaciones empresariales subrayaban que estas medidas “no estaban a la altura de las necesidades del país” oponiéndose a la huelga y defendiendo la vuelta a la mesa de negociación.

En este contexto, CREA escribió en su memoria anual un artículo de opinión, firmado por su presidente, que dejaba claro su propósito como organización, su misión, visión y valores y lo hacía con una narrativa muy marcada por el contexto de crisis económica y de conflictividad del momento:

“El diagnóstico económico no es nada halagüeño, pero conocemos el tratamiento que pasa por olvidar la tibieza ante las reformas y decisiones que requiere esta crisis económica y social, para afrontar sin ambages que mantener nuestro nivel de desarrollo exige esfuerzo y sacrificio, por recuperar valores, trabajar más y asumir que, como país y como sociedad, hemos vivido por encima de nuestras posibilidades, pero podemos volver al crecimiento si tiramos del carro todos en la misma dirección. Precisamente las empresas deben convertirse en uno de los referentes en esa dirección y, en este contexto, es especialmente importante el papel de las organizaciones empresariales.

Como representantes legítimas de los intereses empresariales, debemos impulsar las actuaciones, reformas y políticas necesarias para recuperar el crecimiento y ganar competitividad. Y eso únicamente puede hacerse contando con las empresas, fomentando su creación, pervivencia y competitividad, como insustituibles generadores del empleo y recursos imprescindibles para mantener ese Estado del Bienestar del que nos hemos dotado como sociedad.

Este ha sido nuevamente el eje fundamental de la actividad de la Confederación de Empresarios de Aragón en 2010 en nuestra doble vertiente de agente social autonómico y vehículo de los intereses empresariales aragoneses en el ámbito nacional. Una labor que entendemos como nuestra responsabilidad, compromiso y mejor servicio a la sociedad”.

Especial relevancia tuvo a nivel nacional la *Conferencia Empresarial 2009* celebrada en diciembre bajo el lema “*Caminos para la recuperación y el empleo*”, organizada para analizar las claves necesarias para incrementar la competitividad, instando al Gobierno central a adoptar reformas de calado para afrontar los graves problemas de la economía española y crear un clima

favorable a la actividad empresarial. La reunión, según decía la nota de prensa enviada a los medios de comunicación:

“ha refrendado el compromiso de los empresarios de seguir trabajando por el crecimiento de nuestra economía, que requiere medidas urgentes planteadas por los empresarios españoles en el documento Principios y Propuestas para la Competitividad, el Crecimiento y el Empleo en España y que afectan, entre otros ámbitos, a la fiscalidad y la financiación empresarial, el mercado laboral, el sector público, la energía, las infraestructuras, la formación o la innovación”.

En Zaragoza, la crisis económica se intensificó para algunos sectores como el del comercio y la hostería. Los primeros porque se vieron afectados por las obras del tranvía que mantuvo principales arterias de la ciudad paralizadas durante el año y medio que duraron las obras. Durante este tiempo, que se extendió desde 2009 hasta la inauguración en 2011, CEPYME Aragón impulsó una campaña para dinamizar el comercio que tuvo una muy buena aceptación entre los comercios afectados y supuso un impulso a las asociaciones representantes del Comercio adheridas, que vieron aumentar su número de asociados de manera significativa, según se comprueba en el archivo documental de la organización. Los segundos, los hosteleros y también la industria, se vieron afectados por la Ley Antitabaco que entró en vigor el 1 de enero de 2011 y que supuso una revolución en las relaciones laborales. Los servicios de apoyo y asesoría de las Confederaciones empresariales fueron una herramienta fundamental para la centralización de información sobre ayudas y requisitos legales a cumplir que, pese a las reticencias iniciales, pudo adaptarse sin problemas en todo el país.

Un año después, el 11 julio de 2012, en plena recesión económica próxima a un decrecimiento del 2%, el nuevo Gobierno nacional que llegó a la Moncloa con mayoría absoluta, el 20 de noviembre de 2011, puso en marcha el ajuste económico y social más duro de la democracia, aprobando en el Congreso de los diputados severos recortes de presupuesto, con el objetivo de cumplir con los objetivos de déficit europeos, ganar flexibilidad y competitividad para volver a crecer y crear empleo, y así evitar el rescate de la Unión Europea.

Las reacciones de las organizaciones empresariales a estos recortes no se hicieron esperar. En un comunicado conjunto consideraban que:

“aún entendiéndolo que el ajuste global es necesario, así como la prioridad del cumplimiento de la estabilidad presupuestaria y los objetivos de déficit comprometidos, los presupuestos deberían ser más equilibrados en los recortes tanto entre territorios como entre partidas y reparto de cargas para obtener ingresos y deberían incluir medidas para contrarrestar el impacto negativo de algunas partidas sobre la actividad empresarial”.

En este comunicado, que fue compartido a nivel nacional y enviado al presidente del Gobierno y a todos los medios de comunicación, las organizaciones empresariales solicitaban un *“cambio de rumbo”* en la política social y económica e instaban al Gobierno a *“decir la verdad cruda, dura y a fondo”* sobre la situación real de España, a proponer y sacar adelante *“medidas duras y desagradables, aunque necesarias”* y a aplicar *“dosis de ejemplaridad”* en la gestión pública *“que hasta ahora no han existido”*. Con cinco millones y medio de parados, los líderes empresariales abogaban por una nueva reforma laboral para recuperar *“la confianza, la credibilidad y el prestigio internacional y cambiar España, cuanto antes, de arriba a abajo”*.

Sin embargo, el acuerdo a nivel nacional entre Gobierno, empresarios y sindicatos no fue posible, por lo que el Gobierno de Mariano Rajoy aprobó una nueva Ley de Reforma laboral en julio de 2012, que sustituía a la reforma anterior de septiembre de 2010. Con esta medida, el Gobierno se proponía *“facilitar la contratación, con especial atención a los jóvenes y a los parados de larga duración, potenciar los contratos indefinidos frente a los temporales y que el despido sea el último recurso de las empresas en crisis”*, además –añadía- de *“acabar con la rigidez del mercado de trabajo y sentar las bases para crear empleo estable”*. De nuevo tras la aprobación de una nueva reforma laboral, sin consenso, los sindicatos convocaron una huelga general, que se celebró el 29 de marzo de 2012. El paro contó con la oposición frontal de la mayoría de los partidos en el Congreso y las organizaciones empresariales.

En esta postura, enviaron notas de prensa y comunicados poniendo sobre la mesa su opinión sobre esta reforma laboral, que fueron recogidos en los medios de comunicación del país. Los empresarios consideraban que la reforma era *“necesaria para España”*. Ante las críticas de los sindicatos por el abaratamiento del despido, uno de los puntos en los que se centraba la reforma, las organizaciones declaraban: *“los empresarios no queremos despedir, ni barato ni caro, lo que queremos es financiación para nuestras actividades, que vengan pedidos a nuestras fábricas y a nuestras industrias, los empresarios lo que queremos es que se cree un marco legal que beneficie y de agilidad a los proyectos empresariales”*. Las organizaciones decían que esta era *“la reforma de la modernidad”* que *“supone una adecuación de nuestra legislación laboral a los parámetros que se dan en otros países europeos”*.

Unos meses antes, en Aragón, las organizaciones empresariales se reunieron con la recién elegida nueva presidenta del Gobierno autonómico, Luisa Fernanda Rudi y celebraron unas jornadas organizadas por CEPYME Aragón que bajo el lema común *“Legislatura pyme”* congregaron a más de un centenar de empresarios. El objetivo era que la prioridad de las Administraciones Públicas fueran las pequeñas y medianas empresas. Así, entregaron un documento con 75 medidas que buscaba frenar la sangría de 480.000 negocios destruidos en los últimos años, 180.000 empresas y 300.000 autónomos, y su consiguiente efecto en el paro

al restar dos millones de empleos. *“Detrás de cada cifra hay una persona y un drama humano y familiar”*, subrayó el presidente durante la presentación de este documento. El problema, decía, *“no es que suba o baje el paro, el problema es que hay paro”*. Así, entre otras cuestiones, las organizaciones reclamaban potenciar la imagen del emprendedor y su función social como creador de riqueza y empleo, crear un entorno favorable para la puesta en marcha y consolidación de empresas, que se eliminasen barreras administrativas y que se acabase con la morosidad de las administraciones públicas, además de mejorar la financiación de las pymes.

En Aragón, al contrario de lo que sucedía en el ámbito nacional, sí hubo diálogo y se produjo un acuerdo para sacar adelante la firma del Acuerdo Social para la Competitividad y el Empleo en Aragón (ASCEA) 2012-2015, que rubricaron Gobierno, empresarios y sindicatos el 7 de marzo de 2012. El objetivo de este nuevo acuerdo, que contemplaba 64 medidas estructuradas en tres ejes: (1) reactivación de la economía y la competitividad, (2) empleo y (3) cualificación y participación institucional, era fomentar la actividad empresarial, la formación continua y la creación de empleo. Además, se refrenda la necesidad de mantener el diálogo social como un factor diferencial de la Comunidad Autónoma de Aragón.

Los medios locales se hicieron eco de la firma de este acuerdo y destacaron las declaraciones del entonces consejero de economía Francisco Bono quien destacó la *“lealtad y la visión de interés general hacia el futuro por encima de los intereses de cada uno, así como el consenso y finalmente el trabajo de todos los que han intervenido en el proceso, tanto por parte del Gobierno como por parte de los agentes sociales”*. La presidenta, también aseguró que el hecho de que *“este tipo de acuerdo tenga sus antecedentes en el año 1989 es la mejor señal de que se trata de un instrumento útil que pervive en el tiempo adaptándose a las circunstancias”*. En declaraciones recogidas en *Heraldo de Aragón* el 7 de marzo de 2012, el presidente de la CREA, Jesús Morte, dijo que hubiera sido *“un fiasco”* para la sociedad que no se lograra llegar a un acuerdo respecto a una herramienta *“que lleva funcionando tantos años”*, por lo que es necesario valorar la capacidad de alcanzar pactos. *“Todos hemos hecho un ejercicio de responsabilidad y por encima de las dificultades han estado la necesidad, las ganas y el llegar a soluciones pactadas y acordadas que eviten las impuestas o movilizaciones”*. También fruto del diálogo social, el Ayuntamiento y los agentes sociales firman en Zaragoza el Pacto Local por el Empleo y el Desarrollo Económico y Social 2012-2015, con el objetivo de contribuir de forma coordinada al desarrollo socioeconómico de la capital aragonesa.

En 2013 la economía dio un giro y nuestro país presentó los primeros síntomas de recuperación económica, dejando atrás la recesión. Las Confederaciones empresariales volvían a celebrar elecciones y se renovó el Comité de CEPYME Aragón que representaba al conjunto de las 250 asociaciones que la conformaban, además de a las 25.000 empresas asociadas, a través

de sus tres organizaciones provinciales, CEPYME Zaragoza, CEOS-CEPYME Huesca y CEPYME Teruel. Tras su reelección como presidente de la Confederación por cuatro años más, López de Hita pronunció un discurso en el que aseguró:

“Nos hemos propuesto mantener en el nivel máximo posible la representatividad y prestar la mejor atención posible a los muchos problemas que tienen los pequeños empresarios. Nosotros seremos la voz ante la administración de las pymes, porque sin pymes no hay recuperación. Ni para el país, ni para las grandes empresas, ni para el sector financiero. Las pymes son la columna vertebral de nuestra sociedad. Son la base sobre la que descansa nuestro tejido social, nuestras clases medias, nuestro estado del bienestar, la paz social, y el futuro de todos los ciudadanos”.

Unos meses después, en septiembre de 2013 se celebró en el Patio de la Infanta el *Congreso Pyme*, organizado por CEPYME Aragón en colaboración con Ibercaja. La situación y el futuro de las pymes, cómo impulsar el comercio electrónico y el emprendimiento y la internacionalización fueron los temas principales que se abordaron en 11 ponencias con cinco mesas redondas en las que participaron más de 30 expertos.

El año 2013 terminaba como empezó, con elecciones en las organizaciones empresariales. Así, en noviembre, la CREA renovó su presidencia con la elección de su sexto presidente. En octubre de 2015, CREA y CEZ anuncian su integración para constituir CEOE Aragón, un proceso que se extendió también a las organizaciones de Huesca y Teruel. El acuerdo incluía un cambio de presidencia a los tres años, tras unas nuevas elecciones en 2018.

Este año fue también el año de despegue de las redes sociales y de la información a través de Internet. Por ejemplo, CREA declaraba que había reforzado su actividad de difusión directa hacia las empresas y la sociedad tanto a través de su portal web, donde había recibido más de cuatrocientas mil visitas este año; su cuenta de twitter y el boletín electrónico semanal, *CREA Informa*, que recogía sus principales actividades, convocatorias, novedades legislativas de interés, etc., y se difundía entre cerca de cuarenta mil suscriptores. Además, destacaban las más de 6.500 consultas empresariales atendidas, 210 actividades formativas para empresarios y trabajadores, y cerca de 2.000 usuarios en programas de orientación e inserción laboral.

Dos años después, en 2015, tras culminar el proceso de integración CEZ-CREA, la Confederación de Empresarios de Aragón cambió de identidad corporativa y de nombre y pasó a ser CEOE Aragón. CEOE Aragón continuó reforzando su actividad de difusión directa hacia las empresas y la sociedad y su nueva página web recibió más de 418.000 visitas este año. Se completa esta difusión con la cuenta de twitter, cuyos seguidores crecían de forma constante y hasta alcanzar los 5.000.

Antes de esta integración, en 2014 CEPYME Aragón se adjudicó la coordinación de la *Red Europea de Organizaciones Territoriales Representativas de Pymes (EUROSMEs)*, una red integrada por organizaciones territoriales representativas de las pequeñas y medianas empresas de 11 diferentes regiones y países de la Unión Europea que tenía el objetivo de facilitar la promoción exterior de las pymes. Estas organizaciones agrupan a más de 120.000 pymes europeas y a más de 600 asociaciones sectoriales, lo que otorgó una importante visibilidad a la Confederación tanto dentro como fuera del territorio aragonés y aumentó su influencia al ser difundida tanto a través de los medios internos comunitarios y autonómicos como externos, en los medios de comunicación tradicionales y redes sociales.

También con mucha repercusión mediática, CEPYME Aragón celebró su 25 aniversario, recuperando un acto muy al estilo de los grandes acontecimientos que se organizaban en sus primeros años de vida, aunque la puesta en escena se modernizó considerablemente primando el uso de las nuevas tecnologías y la comunicación a través de las redes sociales. Con el hastang *#orgullososdeserpyme* la Confederación invitó a más de 400 personas al zaragozano Teatro de las Esquinas para conmemorar esta efeméride.

Precisamente el orgullo de ser pequeña y mediana empresa y su papel como motor de la economía fue el hilo conductor del discurso político de Jean-Claude Juncker, desde que fue nombrado presidente de la Comisión Europea a finales de 2014 y hasta 2019. En su agenda dejaba claro que "Europa solo recuperará el crecimiento si somos capaces de crear y promover un clima favorable al emprendimiento y la creación de puestos de trabajo. Las pequeñas y medianas empresas son la columna vertebral de nuestra economía. Crean más de un 85% de los nuevos puestos de trabajo en Europa y estimulan el espíritu empresarial y la innovación en toda la Unión, por lo que son cruciales para fomentar la competitividad y el empleo".

El 25 de septiembre de este año 2015, 193 líderes mundiales miembros de la ONU, entre ellos España, aprobaron por unanimidad en una cumbre celebrada en Nueva York una Agenda que lleva por título "*Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*". Se trata de una hoja de ruta, conocida como "*Objetivos de Desarrollo Sostenible (2015-2030)*" que se compone de 17 objetivos y 169 metas para conseguir un mundo mejor. "*No dejar a nadie atrás*" es el eje del acuerdo, que entró en vigor el 1 de enero de 2016. Los ODS proponen acabar con la pobreza y el hambre, reducir las desigualdades y abordar retos urgentes como el cambio climático. Unos meses más tarde, 195 países de todos los continentes firmaron el *Acuerdo de París* contra el cambio climático, sustituyendo el *Protocolo de Kioto*, y con el objetivo de "*reforzar la respuesta mundial a la amenaza del cambio climático desencadenado por el hombre con sus emisiones de gases de efecto invernadero, en el contexto del desarrollo sostenible y de los esfuerzos por erradicar la pobreza*".

En este marco, 2016 supuso un punto de inflexión en el compromiso empresarial por la sostenibilidad, y la responsabilidad social. Las Confederaciones empresariales venían trabajando desde sus comienzos en la protección medioambiental y sus departamentos habían publicado guías y manuales y realizado congresos, seminarios y talleres para facilitar a las empresas asociadas el cumplimiento de la legislación medioambiental y fomentar el respeto hacia el planeta en el que vivimos. Sin embargo, a partir de la publicación de los ODS, las organizaciones avanzan en sus planteamientos y se comprometen explícitamente apostando decididamente por fomentar entre el empresariado el respeto al medio ambiente, la igualdad y la inclusión de la responsabilidad social corporativa en el ADN empresarial. Las organizaciones intensificaron sus acciones de comunicación en el ámbito de la responsabilidad y reforzaron en estos años sus programas sociales orientados al empleo, la igualdad, la formación continua y la integración social y la responsabilidad social, en todas sus vertientes.

En 2016 las Confederaciones empresariales celebraron otro acto importante. El martes, 5 de julio de 2016 en la Sala de la Corona de Aragón (Edificio Pignatelli) tuvo lugar la *I Cumbre por la Competitividad* de Aragón que congregó a más de 600 empresarios. En esta cumbre se presentó el diagnóstico de las necesidades de la Comunidad y las propuestas de mejora que elaboró durante un año el *Consejo Empresarial Aragonés* de CEOE, donde están integradas 22 de las principales empresas aragonesas. Este es el decálogo de acciones propuestas:

1. “Promover la identificación y diseño de distintas medidas de fomento de la natalidad y de atracción de población que contribuyan a revertir las actuales previsiones de descenso de la población en Aragón.
2. Originar el análisis de fórmulas de adecuación de los servicios y estructuras de las administraciones públicas a las nuevas realidades demográficas y territoriales.
3. Impulsar conjuntamente las infraestructuras que necesita Aragón, alguna de ellas largamente demandadas, tanto ferroviarias, como carreteras y aeroportuarias, que permitan impulsar la competitividad de Aragón como núcleo logístico. Avanzar conjuntamente en las infraestructuras energéticas y digitales como vectores claves de nuestro desarrollo económico.
4. Implementación de cauces sencillos y globales de interlocución de los empresarios con la administración.
5. Realización de un Plan Estratégico, Industrial e Innovación que impulse la creación de nuevas empresas industriales con alto valor añadido.
6. Impulso de la Marca Aragón, como proyecto de colaboración Gobierno-Empresarios, fomentando Aragón como centro de desarrollo económico para la atracción de inversiones,

captación de talento, promoción turística y aumento de la notoriedad de los productos aragoneses a nivel internacional.

7. Apuesta por el talento en los nuevos sectores económicos basados en la economía del conocimiento, Plan Estratégico de Formación para profesionales TIC.
8. Colaboración en el diseño e impulso de los programas Formación Dual que suponga la cualificación de las personas adecuada a las necesidades empresariales, la motivación y fidelización de los trabajadores, mejora de la productividad y reduzca el desempleo juvenil.
9. Creación de un Foro Empresa-Universidad de Aragón que vincule empresarios y académicos a través del contacto y el mutuo conocimiento para vincular empresas y universidades y aprovechar al máximo el conocimiento existente en ambos colectivos.
10. Desarrollo de un marco social estable que implique a los empresarios y sindicatos en el desarrollo económico de Aragón”.

En el marco de esta Cumbre, a la que acudieron más de 30 periodistas acreditados, se concedió el premio empresario del año a César Alierta, ex presidente de Telefónica. En su crónica del día siguiente *Heraldo de Aragón* escribía: “Ante un aforo completo en la sala de la Corona de Aragón del Edificio Pignatelli, sede del Ejecutivo autonómico, Alierta ha recibido entre aplausos este reconocimiento por sus méritos profesionales en esta primera edición de la Cumbre Empresarial para la Competitividad, que ha clausurado con una conferencia sobre las oportunidades de la economía digital”

En una nueva situación económica más positiva, las pymes recuperaron el lema #orgullososdeserpymes y CEPYME Aragón organizó otro acto multitudinario el 12 de diciembre de 2016 en la sala de la corona del Gobierno aragonés, que calificaron como “*la gran fiesta de las pymes*”. Con más de 500 invitados se entregaron premios a autónomos y pymes de las 33 comarcas que configuran el territorio aragonés, con el fin de hacer visible la importancia de las pequeñas y medianas empresas como “*elemento clave para la vertebración del territorio y el asentamiento de la población en el medio rural*”. En su discurso el presidente de CEPYME Aragón apuntó:

“El objetivo de estos premios es reconocer y visibilizar la labor que realiza el tejido empresarial de las pymes que representa al 99% de las empresas de Aragón y genera el 70% del empleo en la Comunidad. En estas gentes está el futuro de Aragón y la sociedad aragonesa debe saberlo”.

Estos premios nacían como una réplica de los que CEPYME otorga desde el año 2014 en Madrid y cuyo objetivo es promover el reconocimiento social de la figura del pequeño y mediano empresario y del autónomo y divulgar su contribución al progreso económico y social y a la creación de empleo. En 2018, la ceremonia de entrega de estos premios estuvo presidida por el

presidente del Gobierno, Pedro Sánchez, quien tuvo palabras de reconocimiento a la labor empresarial de cada uno de los premiados y destacó la contribución de las pymes al progreso económico y social. Sánchez expresó el compromiso del Gobierno con las pymes, para apoyarlas en la mejora de su competitividad, en la lucha contra la morosidad, la mejora de la financiación y el apoyo a la internacionalización. Esta edición de los Premios CEPYME, que se celebró el día 8 de noviembre en el auditorio del Banco Santander, contó con un total de 461 candidaturas presentadas, correspondientes a 235 empresas.

En la segunda mitad del año 2017 se sucedieron en las organizaciones empresariales actos de conmemoración de la celebración de su 40 aniversario. En CEOE, se dedicó especial atención a la cobertura informativa de los actos realizados por todo el territorio con motivo de este aniversario. Destacó, sobre todos, la cena presidida por el Rey el 26 de junio en el Palacio de Cibeles de Madrid. En un discurso muy aclamado por las organizaciones miembro, el presidente de CEOE decía:

“Debemos estar orgullosos de cuatro décadas de nuestras organizaciones ayudando a crear riqueza y empleo. Hemos evolucionado como lo ha hecho la sociedad en su conjunto. Podríamos dar datos para corroborarlo pero no hace falta. No debemos caer en el optimismo exagerado pues hay muchas cosas para reformar y pueden hacerse más pero tampoco en el pesimismo más alarmista que no conduce a ningún sitio. Nuestro camino es el reformismo continuo, paralelo a la realidad cambiante. Hay que ser veloz pero en la dirección correcta. Hoy tenemos en CEOE una estructura ágil y actualizada, con presupuestos equilibrados y con una financiación casi en su mayoría procedente de nuestros asociados. Esa es la dirección correcta. Abogamos por la total transparencia y ahí tenemos nuestro Portal de la Transparencia donde todo lo que se pueda saber de nosotros queda reflejado. Hemos incrementado nuestra base de asociados, especialmente en el campo de las empresas como socias directas y que también lo son de nuestras organizaciones.

Defendemos nuestros intereses de manera abierta y transparente, con datos y números, con soluciones. Y toda esta actividad la seguimos comunicando a la sociedad y al mundo empresarial a través de los diferentes canales con que contamos, tanto los tradicionales como los que nos brindan las nuevas tecnologías, como nuestro diario digital que potenciaremos al máximo. Este año hemos añadido uno más, la revista Empresario, cuyo primer número vio la luz en 2017, que con periodicidad trimestral aborda en profundidad temas de interés empresarial. Y vamos a tratar de incrementar nuestra presencia en todos los medios pues tenemos mucho que decir en favor de las empresas. Sobre todo pequeñas

y medianas. La figura del empresariado debe ser conocida, respetada y comprendida por toda la ciudadanía.

Continuamos con el mismo espíritu que ha guiado a los empresarios a lo largo de estas cuatro décadas. La negociación y el acuerdo, para construir un país mejor, más próspero, con más empleo y más preparado para los desafíos de los nuevos tiempos”.

Durante este acto, el Rey, en su discurso felicitó a las organizaciones empresariales y, en concreto, a CEOE por su cuarenta cumpleaños y les dio la enhorabuena por crecer y evolucionar a la par y como parte del régimen democrático en España, “contribuyendo a configurar una sociedad madura y moderna, bajo las normas, principios y valores de nuestra Constitución de 1978”. Esa noche el Rey subrayó el trabajo de las organizaciones empresariales en la transformación del país en democracia poniendo de manifiesto que “el diálogo con los distintos Gobiernos, los partidos políticos y los sindicatos, ha propiciado acuerdos y pactos esenciales para llevar a cabo reformas, evitar la conflictividad e impulsar la prosperidad de nuestra Nación”.

En este sentido, el discurso del Rey reconocía y legitimaba la labor de las organizaciones empresariales a lo largo del tiempo con las siguientes palabras:

“La labor de apoyo de la CEOE a los empresarios –grandes, medianos, pequeños y autónomos– en muy diferentes áreas, fortalecida por su gran representatividad, ha sido eficaz y vital para que hoy podamos contar con más y mejores empresas que crean riqueza, que innovan y que generan empleo. Por ello, es de justicia rendir homenaje a esta organización, a las compañías y a aquellos emprendedores que, con esfuerzo y determinación, tanto han ayudado a España durante su recorrido de las últimas décadas.
(...)

Por su parte, en su función como agentes sociales, reconocida en la Constitución, las organizaciones empresariales han contribuido a la defensa de los intereses de las empresas –para mejorar su competitividad–, al aumento del bienestar de sus trabajadores, y a la paz social. Junto a los sindicatos, el Gobierno y las instituciones, han sido piezas clave del desarrollo de nuestro país. Para ello han apostado por el diálogo social –especialmente en el ámbito de la negociación colectiva y los acuerdos en todos los niveles–; pero también por la necesaria internacionalización, que nos ha ayudado tanto en las crisis económicas; y por la formación y la innovación, que aún con todo lo que hemos mejorado, siguen siendo retos de enorme calado y para los que necesitamos el mayor ímpetu.

En suma, creo que es justo decir que el avance tan grande que hemos vivido en desarrollo económico a lo largo de este periodo –aún con nuestras crisis, problemas y dificultades– es el resultado de una gran obra colectiva de instituciones, empresas, organizaciones y, en

última instancia, del conjunto de los ciudadanos; que en estos años han hecho posible el progreso que España ha conseguido (...)

Quiero subrayar la defensa que desde esta organización hacéis día a día del valor que aporta la empresa a la sociedad, de su imagen positiva y, por supuesto, de la consideración social que merece el empresario. La sociedad ha de ser consciente de que apreciar, reconocer y poner en valor la actividad empresarial significa respaldar la función creadora de riqueza y generadora de empleo –o favorecedora de la creatividad y de la innovación– que, en general, los emprendedores realizan. Resalto igualmente la importancia de cuestiones como la Responsabilidad Social y los principios del Buen Gobierno Corporativo. (...)

En resumen, durante estos 40 años habéis prestado un servicio verdaderamente útil y eficaz a los empresarios y a nuestro país. Enhorabuena a la CEOE por todo ello, y a los 2 millones de empresas y autónomos que la integran a través de las asociaciones de base y las organizaciones territoriales y sectoriales”

En Aragón, CEPYME celebró elecciones en las que se renovó más del 50% de los miembros de su Comité, triplicando la presencia de mujeres, “en el compromiso de los empresarios por la igualdad real”, según se subrayaba en la nota informativa enviada a los medios. Asimismo, se racionalizó el valor de representatividad con la participación de miembros de sectores como metal, comercio, turismo, servicios, hostelería, construcción, artesanía o transporte, unos sectores que suponen alrededor del 35% del Producto Interior Bruto (PIB) de Aragón. López de Hita fue reelegido presidente por unanimidad hasta 2020 y basó su discurso en los nuevos retos para una nueva etapa:

“hacer de CEPYME Aragón una organización independiente, autosuficiente y necesaria. Después de unos años de crisis muy duros, las pymes han tenido que reestructurarse y reformar sus servicios para sobrevivir y mejorar su productividad y competitividad. En esos momentos han tenido el apoyo de la confederación con unos departamentos y servicios muy orientados a esta situación. Zaragoza, Huesca y Teruel y el territorio comarcal, así como los diferentes sectores económicos y de actividad son la nueva guía de CEPYME en esta nueva etapa”.

En esta nueva etapa, según el discurso del presidente, “*nuestra Confederación ha alcanzado ya un grado de madurez y eficiencia excelentes*” por lo que anunciaba la puesta en marcha de nuevos servicios avanzados de “alto valor añadido” para las pymes y “*continuaremos desarrollando nuestro papel de representatividad siendo la voz de las pequeñas y medianas empresas y los autónomos ante las administraciones públicas y otros agentes sociales y su eco*

en la sociedad". Asimismo, el presidente apuntó *"mantendremos nuestro espíritu de trabajo con esfuerzo, dedicación y garantía de excelencia para mejorar la competitividad en Aragón y el bienestar social, llegando a acuerdos y ofreciendo garantías del consenso, que tiene su máxima expresión en el diálogo social"*.

Este espíritu de diálogo también se respiraba en las organizaciones empresariales a nivel nacional que acababan de acordar la formación de grupos de trabajo para abordar importantes reformas del mercado laboral, que todos los agentes implicados y el propio Gobierno, consideraban fundamentales para avanzar hacia el progreso. Empleo de calidad, formación, parados de larga duración, protección social y tarjeta social y seguridad y salud en el trabajo eran los cuatro grupos de trabajo definidos, junto a un quinto dedicado en exclusiva a analizar la conveniencia de modificar el sistema público de pensiones.

Precisamente es el diálogo social una de las razones de ser de las Confederaciones empresariales. Y su importancia en el devenir de la historia tuvo su reconocimiento el jueves 8 de febrero de 2018 cuando se aprobó en las Cortes de Aragón la Ley sobre Diálogo Social y Participación Institucional. La Ley busca que el Diálogo Social, al que denomina *"bien intangible imprescindible"*, sea *"fluido, activo y útil para la ciudadanía, contribuyendo a la preservación del bienestar, a la mejora de las relaciones laborales, a la defensa del empleo de calidad y a la dinamización empresarial"*. Según recogieron todos los medios de comunicación locales esta Ley nacía para:

"garantizar la estabilidad del diálogo social y la participación institucional de las organizaciones sindicales y empresariales más representativas en Aragón, con vocación de perdurabilidad, mediante la creación de la Mesa de diálogo Social en Aragón. Se trata de un órgano de encuentro, negociación y participación institucional permanente que se pone en marcha por primera vez como máximo órgano de negociación y participación institucional permanente y de composición tripartita. Su cometido fundamental es impulsar la concertación socioeconómica y la participación institucional en Aragón".

En el texto introductorio de esta Ley, se recuerda que la Constitución Española reconoce el papel institucional de las organizaciones sindicales y empresariales, configurándolas como uno de los pilares básicos del Estado social y democrático de Derecho. Así, en el artículo 7 las consagra como organizaciones básicas dentro del sistema político, refiriéndose a su participación en la vida económica y social para la defensa y promoción de los intereses que les son propios. Y en el artículo 9.2 dispone que corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas y remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social.

Finalmente, en el artículo 129.1 se dispone la necesidad de establecer formas de participación en la actividad de los organismos públicos cuya función afecte directamente a la calidad de vida o al bienestar general. Esta participación ha sido articulada de muy diversas formas, entre ellas, la participación a través de organizaciones de carácter económico y social, como son los sindicatos y asociaciones empresariales.

Esta misma participación institucional está igualmente reconocida en el Estatuto de Autonomía de Aragón, que en su artículo 15 reconoce a los aragoneses el derecho a participar en los asuntos públicos y, concretamente en su apartado tercero, dispone la obligación de los poderes públicos aragoneses de promover la participación social en la elaboración, ejecución y evaluación de las políticas públicas, así como la participación individual y colectiva en el ámbito cívico, político, cultural y económico.

Con esta Ley, según se recoge en la nota de prensa que envió el Gobierno autonómico a todos los medios de comunicación:

“se quiere blindar el diálogo social en beneficio de Aragón, asegurando una fuente de confianza y de estabilidad adicional a nuestro desarrollo económico y social, y legitimando su perpetuidad como herramienta activa. Además, quiere reconocer la tarea de los agentes sociales con el objetivo común de conseguir un Aragón más fuerte y más justo”.

Esta idea se refuerza constantemente a lo largo de la historia de las organizaciones empresariales a través de todos los mecanismos a su alcance. Por ejemplo, en la memoria anual del año 2018 de la CEOE, en palabras de su presidente:

“La paz social es un valor de Aragón y la capacidad de llegar a pactos una característica que refuerza nuestro atractivo para la inversión empresarial, y también nuestra capacidad de resistencia y crecimiento. Un clima sociolaboral que deriva en gran medida del diálogo social y el valor que se le reconoce en nuestra región. Así lo han mostrado en esta última legislatura tanto las Cortes de Aragón y los partidos que las componen, con su apoyo unánime a la Ley de Diálogo Social y Participación Institucional, como el Gobierno al otorgar a sus integrantes el máximo galardón de la Comunidad. Con esfuerzos, propuestas y cesiones de empresarios y trabajadores, de las organizaciones que los representan, como recoge el artículo 7 de la Constitución, el diálogo social se traduce en actuaciones efectivas, conflicto sin confrontación y compromiso de los actores del tejido productivo con medidas que comparten y con las que se sienten vinculados porque han participado en ella.

Así debe entenderse y preservarse, también en el ámbito nacional, en el que somos parte activa y nos sentimos totalmente arropados por CEOE y CEPYME. Y es que todas las empresas españolas, con independencia de su territorio, su sector y su tamaño

comparten la mayoría de problemas y necesidades, gran parte de las trabas a su actividad, las sobrecargas de costes de uno u otro tipo o las carencias que deberían corregirse.

Por eso, el asociacionismo es la mejor forma de luchar por ellas, de hacernos oír con una voz lo más unida y fuerte posible, de trasladar conjuntamente a la sociedad el valor inmenso que aportan las empresas por su contribución al bienestar y la riqueza global a través de sus productos y servicios, sus empleos y los impuestos generados”.

6.5. Construcción de la identidad corporativa. Lo que son

Las organizaciones empresariales son entidades asociativas de derecho privado que agrupan y estructuran en su conjunto a empresarios de cualquier tamaño y rama de actividad y que tienen por objeto la representación, defensa y promoción de los intereses económicos y sociales de sus asociados, esto es de las empresas afiliadas directa o indirectamente (Del Prado, 2004).

La Confederación Española de Organizaciones Empresariales es una de las organizaciones empresariales más representativas de Europa. Integra con carácter voluntario a más de un millón de empresas de toda España que pertenecen a todos los sectores de la economía. En la fecha de su formación, en 1977, CEOE daba la cifra de afiliación de un 50% de la fuerza económica del país (según datos reflejados en *El País*, de 30 de junio de 1977). Apenas tres meses después, y con motivo de su I Asamblea General se daba la afiliación de 408 delegados de 89 organizaciones territoriales y sectoriales, representando a unas 900.000 empresas que daban trabajo a unos diez millones de trabajadores (según se recoge en el artículo “*cuatro años de la CEOE*” escrito por Joaquín Estefanía y publicado en *El País* el 9 de septiembre de 1981). En la actualidad, según su web corporativa, CEOE representa a las empresas a través de 4.500 asociaciones de base, integradas en 225 federaciones y confederaciones, de las cuales 64 son territoriales autonómicas y provinciales y 161 sectoriales de ámbito nacional. Una estructura que también integra a las confederaciones nacionales de pymes, de jóvenes empresarios, de autónomos y de mujeres empresarias. La Confederación integra de forma directa a 200 organizaciones territoriales y sectoriales a nivel autonómico y provincial y logra así que las empresas estén representadas por la doble vía del sector al que pertenecen y por el territorio en el que están ubicadas.

Desde su creación, su propósito ha sido claramente definido sin alterarse a lo largo del tiempo y es el de representar y defender los intereses de los empresarios españoles, integrar, con carácter voluntario, a la mayor parte de las empresas y autónomos de cualquier tamaño y sector de actividad por medio de sus asociaciones de base y ser el principal interlocutor de las empresas en España ante el Gobierno, los organismos del Estado, organizaciones sindicales,

partidos políticos e instituciones internacionales. En Europa, CEOE forma parte activa de *BusinessEurope*, que aglutina a las asociaciones empresariales de todo el continente.

Por su parte, la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa, integrada en CEOE, es una organización empresarial de carácter confederativo e intersectorial, de ámbito nacional, para la defensa, representación y fomento de los intereses de la pequeña y mediana empresa y del empresario autónomo. CEPYME está reconocida como organización empresarial más representativa en el ámbito estatal. CEPYME fue constituida el 22 de septiembre de 1977 por doce organizaciones territoriales de ámbito provincial, según se recogía en los medios de comunicación que se hicieron eco de su creación. En la actualidad, con datos aportados en su web corporativa, CEPYME está integrada por 57 organizaciones territoriales de ámbito provincial y autonómico y 49 organizaciones sectoriales de ámbito nacional, que a su vez agrupan a más de tres mil organizaciones empresariales de base, lo que representa prácticamente el 99% de las asociaciones de pymes existentes. Al igual que CEOE su propósito es claro y unívoco desde el principio y queda recogido igualmente en sus Estatutos, que recogen expresamente que queda constituida para la defensa, representación y fomento de los intereses empresariales generales y los propios de la pequeña y mediana empresa española y del empresario autónomo.

La Confederación de Empresarios de Aragón (que en un primer momento se denominó CREA y que más adelante pasó a ser CEOE Aragón, con la adhesión de la Confederación de Empresarios de Zaragoza) es la organización que representa al conjunto del empresariado de la Comunidad Autónoma aragonesa gracias a la alta representatividad alcanzada desde su fundación en 1983 con las asociaciones existentes a nivel local o intersectorial, compuestas por las federaciones, asociaciones y empresas de las diferentes áreas productivas. De esta forma es la organización más representativa a nivel regional, agrupando a más de 200 entidades y, por tanto, a más de 26.000 pequeñas, medianas y grandes empresas, según se recogió en *Heraldo de Aragón* un día después de su creación. En la actualidad, CEOE Aragón, con datos recogidos en su web corporativa, cuenta con 12 organizaciones y asociaciones miembro provinciales y sectoriales que representan en su conjunto a más de 60.000 empresas. Su propósito consiste en coordinar, representar, fomentar y defender los intereses generales y comunes al conjunto del empresariado de Aragón bajo los principios de libre iniciativa y economía de mercado. Para ello, CEOE Aragón, según establece sus publicaciones corporativas:

- Trabaja por el desarrollo socioeconómico de la Comunidad Autónoma, el crecimiento de la actividad empresarial, la mejora de rendimientos y productividad de las empresas y la formación de empresarios y trabajadores, entre otros aspectos.

→ Es voz de las empresas en el diálogo social y en muy diversos organismos cuyas decisiones afectan a su actividad, especialmente en el ámbito autonómico, y les da cauce en el ámbito nacional e internacional a través de su pertenencia a CEOE y CEPYME.

El 9 de marzo de 2016, cuando culminó el proceso de integración de la Confederación de Empresarios de Zaragoza y de la CREA para construir CEOE Aragón se aprobaron nuevos Estatutos que están vigentes desde entonces. Según estos Estatutos, el propósito fundamental de CEOE Aragón es el cumplimiento del mandato reflejado en el artículo 7 de la Constitución Española y que, en definitiva, supone la contribución al desarrollo socio económico de la Comunidad Autónoma Aragonesa, desde el punto de vista empresarial en promoción y defensa de la empresa como entidad social de primer orden, pues genera riqueza y la redistribuye a través del empleo y el abono de los diferentes impuestos que gravan la actividad empresarial. En CEOE se integran empresas de todos los tamaños: grandes, medianas, pequeñas y autónomos que, a través de sus organizaciones, hacen llegar a entidades, tanto públicas como privadas y a la sociedad en general, sus opiniones y reivindicaciones para tratar de obtener un desarrollo óptimo que contribuya a incrementar de forma continua el bienestar de los ciudadanos aragoneses.

El 10 de abril de 1989 se firmó la creación de la Confederación de la Pequeña y Mediana Empresa Aragonesa como unión y conjunción de las Confederaciones de pymes territoriales de Zaragoza, Huesca y Teruel y con una veintena de asociaciones miembro que representaban a unas 8.000 empresas. En sus Estatutos se recoge que CEPYME Aragón aspira a asumir la gestión de defensa de los problemas que afecten a las pymes y establecer los instrumentos adecuados para el enlace y la cooperación entre las diferentes empresas miembros. También se propone atender las necesidades de información, formación, investigación y perfeccionamiento de las empresas estudiando y divulgando cuantos temas pueden afectar a la potenciación de las pymes. Asimismo, nace para actuar en defensa de los intereses de la pequeña y mediana empresa con absoluta independencia dentro del ámbito territorial de su competencia y para servir de órgano de unión y coordinación de las organizaciones miembros y fomentar el espíritu de solidaridad entre las mismas. También para postular un modelo económico en el que la pyme tenga los medios necesarios para desempeñar el importante papel económico y social que le corresponde. Este propósito persiste hoy en día, cuando CEPYME Aragón representa, según sus publicaciones corporativas, a más de 25.000 empresas integradas en un centenar de asociaciones empresariales de todo el territorio y de todos los sectores de la actividad productiva en Aragón.

Finalmente, la Federación de Empresarios del Metal se constituyó el 2 de mayo de 1977, de acuerdo con la Ley 9/1977 de 1 de abril, que regula el derecho de Asociación Sindical, con el apoyo de 1.300 empresas asociadas, que daban empleo a unos 32.000 trabajadores (Conde, 2018). Desde entonces, FEMZ se configura como una organización empresarial de ámbito provincial que integra a los empresarios de las actividades del sector metal (producción, comercio, reparación, instalación y mantenimiento) bien de forma individual o bien articulándose a través de diferentes asociaciones gremiales.

Los objetivos principales de FEMZ son el fomento de la unión y coordinación, así como la representación, gestión y defensa de los intereses comunes del empresariado con el fin de promover el mayor crecimiento económico y social del sector metal y, con ello, redundar en el desarrollo socioeconómico general de la comunidad donde se desarrolla su actividad. Está integrada en CEPYME Zaragoza y CEOE Zaragoza, formando parte, a su vez, de CEPYME Aragón y CEOE Aragón. A nivel nacional es miembro de pleno derecho de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales del Metal, Confemetal, la organización empresarial cúpula del sector del metal en España. Actualmente, según su web corporativa, cuenta con 2200 empresas asociadas, sumando casi 20.000 trabajadores de industria y comercio de metal, con lo que se convierte en una de las asociaciones empresariales sectoriales más numerosas y representativas de España.

En el discurso pronunciado por el presidente de CEOE en abril de 2018, recordando el 40 aniversario del nacimiento de las organizaciones empresariales que se celebró en 2017, hizo un repaso por la historia y subrayó el hilo conductor, el relato corporativo que las organizaciones empresariales han construido desde sus comienzos hasta ahora. Y lo dejó escrito de esta manera:

“Tiene lógica mantener la mirada hacia los puntos de referencia y la CEOE, el mundo empresarial lo es aunque también tengamos turbulencias, algunas internas y muchas externas. Es lógico porque somos un organismo vivo. Nuestra contribución a la estabilidad ha sido importante porque nunca confundimos moderación con inmovilismo. Las empresas y, por tanto, también esta organización no somos cuerpos estáticos. Llevamos el movimiento en nuestra naturaleza. Los empresarios somos amantes de los cambios con rigor. Las grandes reformas en la historia reciente, las han hecho las empresas con nuevos productos y servicios.

Hoy el paisaje de esta Confederación es distinto al de hace unos años. Más prometedor que antes y lo es porque hemos aplicado reformas. Quizás deberíamos haber ido más deprisa. Juntos estamos reformando, estamos dando una nueva forma a nuestros recursos, a nuestros métodos de trabajo, a nuestros campos de actuación y de

interlocución, también a nuestra comunicación. Pero hay un valor todavía más importante, la moral. El principal patrimonio de esta casa está y estará en la ejemplaridad, en la fortaleza ética de su conducta por representar a quienes representamos.

En definitiva, CEOE resume en sus publicaciones corporativas la filosofía y el propósito de las Confederaciones que se ha mantenido a lo largo del tiempo:

- Ser Confederaciones en las que siga mereciendo la pena confiar y no sólo los empresarios sino toda la sociedad.
- Confederaciones que busquen la superación con una conducta éticamente irreprochable.
- Confederaciones con el objetivo de seguir siendo el interés general para las empresas y también para la sociedad.
- Confederaciones que vertebran su identidad en la constante ética, que se distinguen por su capacidad de liderar la búsqueda del bien común, la objetividad y responsabilidad, la transparencia y honestidad. En definitiva, por su autoridad moral.
- Confederaciones que se comprometen con los desafíos del mundo actual y se implican con los ODS.

Unas razones para existir que han compartido todas las organizaciones empresariales a lo largo de la historia. En sus cuarenta años de trayectoria, las Confederaciones y organizaciones empresariales han trabajado por conseguir un liderazgo corporativo a través de una estrategia clara de comunicación y de gobierno corporativo dirigida a ser conocidas, comprendidas y aceptadas como representativas, referentes y la voz del empresariado en la sociedad.

6.6. Definición de su Gobierno corporativo. Lo que hacen y cómo lo hacen

En el prólogo *Corporate Governance and Development* del *Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo, Focus 1, 2003*, Sir Adrian Cadbury escribió que, en su sentido más amplio, el gobierno corporativo consiste en mantener el equilibrio entre los objetivos económicos y los sociales entre los objetivos individuales y los comunitarios. El marco de gobierno se establece con el fin de promover el uso eficiente de los recursos y, en igual medida, “exigir que se rindan cuentas por la administración de esos recursos. Su propósito es lograr el mayor grado de coordinación posible entre los intereses de los individuos, las empresas y la sociedad”. (Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo, 2005).

Precisamente la filosofía corporativa viene a establecer el marco de gobierno en las organizaciones. En el caso de las organizaciones empresariales, objeto de esta investigación, la

misión, visión y valores que, aunque difieren en algún punto son coincidentes en la base, se han hecho visibles y se han recogido desde sus comienzos, a través de las memorias corporativas que se publicaban anualmente y, en los últimos años también, en las páginas web corporativas en la sección *quienes somos*, así como en las memorias de sostenibilidad, que se publican, junto al código ético. Si se analiza esta filosofía corporativa como marco de gobierno, se puede comprobar, como se hará más adelante, que ha variado mínimamente en su contenido para adaptarse a la nueva sociedad, ante la irrupción de las nuevas tecnologías y el cambio de paradigma hacia una sociedad más transparente, ética y sostenible, pero la esencia en la que se basa es, y ha sido, constante a lo largo de su existencia.

Según recoge CEOE en su web corporativa, las Confederaciones actúan y se definen como:

1. Una organización abierta y participativa que impulsa el crecimiento y el empleo.
2. Fomentamos el emprendimiento y el espíritu empresarial, disponemos de un código ético y de buen gobierno que permite una mayor transparencia de nuestra gestión.
3. Mantenemos un diálogo permanente con los agentes sociales, económicos y políticos, aportando soluciones.
4. Realizamos propuestas de mejora de nuestra economía y de la competitividad de la economía española.
5. Defendemos la economía de mercado, la competitividad y la internacionalización de la empresa española, la libre competencia y la responsabilidad social empresarial.
6. Promovemos la unidad de mercado a nivel nacional y europeo.
7. Potenciamos la investigación y la innovación tecnológica en la empresa, la sociedad de la información y la formación empresarial, así como la sostenibilidad y la protección del medio ambiente (CEOE, s.f.).

Los principios y valores fundamentales que promueve la CEOE en sus Estatutos son: independencia, voluntariedad, unidad empresarial, representatividad, transparencia, respeto a la Constitución, libre empresa, economía de mercado y unidad de mercado. Igualmente, considera indispensable, conforme a sus estatutos y a la ética que debe presidir todas sus actuaciones, defender la unidad de mercado, tanto nacional, como europea; la transparencia en la toma de decisiones; el diálogo y la negociación en la búsqueda de soluciones a los problemas planteados, especialmente y aunque no de manera exclusiva, en el ámbito social; el control de la organización por sus miembros, a través de una sólida democracia y transparencia interna, y la voluntariedad en cuanto a la pertenencia.

Por su parte, CEPYME apunta que entre sus funciones se encuentran la atención a las necesidades de información, asesoramiento, asistencia técnica, investigación y perfeccionamiento de las organizaciones, empresas y empresarios afiliados, estudiando y

divulgando cuantos temas puedan afectar a la potenciación de la pequeña y mediana empresa y del empresario autónomo, en el marco de las funciones y competencias señaladas en el artículo 7 de la Constitución Española. CEPYME lleva la voz de las pequeñas y medianas empresas y de los empresarios autónomos a las principales instituciones españolas y de la Unión Europea. En referencia a sus valores, su conducta y actuaciones, en general, deben basarse en el respeto de valores fundamentales como la honestidad, la integridad, la transparencia y la seguridad, actuaciones que deben estar sujetas a unos elevados niveles de vigilancia y de comportamiento ético. En particular, como organización empresarial, deberá respetar siempre la legislación sobre defensa de la competencia y defender la Constitución Española y los principios democráticos de la misma, principios que regirán su funcionamiento y estructura interna. Además, garantizará la libertad de expresión como derecho fundamental, así como los derechos al honor, la intimidad personal y la propia imagen de las personas (CEPYME, s.f.).

En cuanto a la Confederación de Empresarios de Aragón es una organización profesional de empresarios, de carácter confederativo e intersectorial y de ámbito regional, constituida en 1983 con la misión de coordinar, representar, fomentar y defender los intereses empresariales, generales y comunes de Aragón, buscando siempre la mejora de la competitividad de las empresas. Es independiente del Gobierno, las Administraciones Públicas, los sindicatos, y los partidos políticos. Su misión y visión pasa por ser el máximo referente en la representación empresarial aragonesa y reconocida por sus asociados, las empresas aragonesas, las instituciones públicas y privadas, y la sociedad en su conjunto.

En los nuevos Estatutos que se aprobaron en 2016 se recogieron los siguientes objetivos, que ampliaban los anteriores, vigentes desde su creación, para adaptarse a su nueva realidad:

1. Fomentar y defender el sistema de iniciativa privada y economía libre de mercado, los intereses generales de Aragón y económicos de las empresas, empresarios y sectores económicos en Aragón, considerando la empresa privada como núcleo básico de creación de riqueza y empleo, y generadora de recursos para la prestación de servicios a la sociedad.
2. Promover el desarrollo equilibrado de los distintos sectores de la actividad económica en beneficio e interés general de Aragón.
3. Fomentar y propiciar la unidad de acción y solidaridad entre las organizaciones empresariales en Aragón.
4. Coordinar y unificar las decisiones de política empresarial en la Comunidad de Aragón.
5. Representar y defender los intereses generales y comunes de los empresarios, las empresas y las organizaciones empresariales en las que se integran en Aragón ante las

- administraciones e instituciones públicas, organizaciones económicas, políticas, sindicales y sociales de Aragón, España, la Unión Europea y de carácter internacional.
6. Defender y fomentar el desarrollo socioeconómico de la Comunidad Autónoma de Aragón en un marco de libertades y de promoción de la iniciativa privada.
 7. Promover la negociación colectiva, plantear conflictos colectivos en su caso, fomentar el diálogo social y participar institucionalmente en los organismos públicos de las administraciones laborales.
 8. Promover el espíritu empresarial, la creación de empresas y el desarrollo de la competitividad de las mismas ofreciendo los servicios y trabajando en las áreas que estime oportuno para ello como son: internacionalización, innovación, orientación y empleo, gestión medioambiental, cumplimiento normativo etc.
 9. Fomentar el asociacionismo empresarial y dignificar la figura del empresario en la sociedad.
 10. Favorecer la empleabilidad de los trabajadores y de la mejora de la productividad y competitividad de todas las empresas grandes, pequeñas y medianas y de los trabajadores, de los empresarios y de los nuevos emprendedores, mediante el fomento y participación en labores de formación y mejora empresarial, en políticas activas de empleo, inserción y formación para el empleo e intermediación en el mismo, medioambiente así como en materia de sanidad e higiene en el trabajo y prevención de riesgos laborales.
 11. Atender las necesidades de innovación, información, formación, investigación y perfeccionamiento de las empresas, estudiando y divulgando cuantos temas puedan ayudar a la potenciación de todas las empresas, grandes, pequeñas y medianas, mediante servicios de asesoría o asistencia.
 12. Prestar servicios para la formación (gestión e impartición de programas de formación profesional para el empleo) como servicios para el empleo (información, orientación académica y profesional, prácticas no laborales, intermediación laboral, programas de inserción para el empleo) y cualquier otra política de empleo, así como en materias de medio ambiente, higiene, sanidad y prevención de riesgos laborales, internacionalización de la actividad empresarial, uso y difusión de las nuevas tecnologías, igualdad, inmigración y cualquier otra materia de interés para los fines de la Confederación y sus componentes.
 13. Actuar en lo que la legislación permita de agente mediador y árbitro en la resolución transacción de conflictos civiles, mercantiles laborales o concursales.

En estos Estatutos CEOE Aragón hace referencia también a sus valores corporativos:

→ Profesionalidad; conocimiento del entorno y de las necesidades y expectativas de nuestros asociados y clientes, capacitación de los profesionales, rápida capacidad de respuesta y anticipación nuevas necesidades.

→ Compromiso con la vinculación al concepto de empresa como creador de riqueza y bienestar para la sociedad y el sistema de iniciativa privada y economía libre de mercado.

→ Creatividad; formulando y ejecutando propuestas y nuevas ideas, favoreciendo la iniciativa individual, el liderazgo, y la innovación en nuestras funciones.

→ Credibilidad; ejerciendo el trabajo en equipo, la sana competencia, el respeto al asociado y cliente, la comunicación transparente y la disponibilidad (CEOE Aragón, s.f.).

Por su parte, CEPYME Aragón es una entidad que actúa como interlocutor con la Administración Pública, agentes sociales y demás organismos e instituciones. Sirve de órgano de unión y coordinación de las organizaciones miembro, fomentando y defendiendo el sistema de libre iniciativa privada y contribuye al diálogo social. Además, promueve el desarrollo empresarial en beneficio del interés general de la sociedad, poniendo a disposición de sus asociados, adicionalmente, la prestación de servicios especializados, asesorías técnicas y desarrollo de proyectos bajo un enfoque de calidad total. En sus publicaciones corporativas, CEPYME Aragón señala que su visión es ser reconocida como la organización empresarial de referencia por su pluralidad, honestidad, profesionalidad y su actitud constructiva e impulsora de cambios e iniciativas, para con ello responder a las inquietudes, necesidades y aspiraciones de las pymes aragonesas y de los trabajadores autónomos.

En cuanto a sus valores, CEPYME Aragón los refleja de esta manera:

1. “Compromiso: Trabajaremos por y para las empresas y trabajadores autónomos con honestidad y seriedad, demostrando nuestra profesionalidad y creando confianza en nuestro entorno económico y social.
2. Transparencia: La transparencia inspira nuestra gestión y nuestras relaciones con las empresas y autónomos, la administración y con la sociedad en general.
3. Participación: La participación, cooperación y compañerismo son la base de trabajo dentro de nuestras organizaciones.
4. Calidad: Buscamos la mejora continua en los procesos y en el comportamiento Ambiental de las organizaciones, a través del incremento de la eficacia y eficiencia. La calidad en la atención al cliente/usuario será el referente en todos nuestros proyectos y servicios. Construiremos alianzas con nuestros proveedores para mejorar la calidad del servicio ofertada a nuestros asociados y usuarios, y adelantarnos a la satisfacción de sus necesidades. Cumpliremos con los requisitos de cliente, legales, y cualquier otro

requisito que las organizaciones suscriban (incluyendo los de naturaleza Ambiental).

Potenciaremos la cercanía con las Administraciones con las que colaboremos

5. Innovación: Perseguiremos la innovación en medios y contenidos de nuestros proyectos y servicios. Para ello impulsaremos la capacitación de los miembros de las organizaciones.
6. Responsabilidad social: Buscaremos la responsabilidad social como principal inspirador de todas nuestras actuaciones, proyectos y servicios, integrando la transparencia, el compromiso con la igualdad, la prevención de riesgos laborales, la sostenibilidad y la excelencia en la gestión ética y responsable.
7. Asimismo, la prevención de la contaminación, la disminución del impacto ambiental y el respeto por el medioambiente serán los pilares básicos de las organizaciones” (CEPYME Aragón, s.f.).

Finalmente, FEMZ ostenta la representación institucional y social del empresario del sector metal de Zaragoza y su provincia. De esta manera, se convierte en transmisor y representante de los intereses de las empresas ante Administraciones Públicas, organismos oficiales y sindicatos, para lograr un crecimiento estable y una mejor calidad de vida. Sus principales fines son los siguientes:

1. Fomentar y defender el sistema de libre iniciativa privada.
2. Promover el desarrollo empresarial en beneficio del interés general de la sociedad.
3. Representar y gestionar los intereses empresariales del sector.

Para ello, pone a disposición de sus asociados un conjunto de servicios especializados, asesorías técnicas, acuerdos comerciales y planes de formación con los que pretende ayudar a mejorar el rendimiento y la productividad de empresas y trabajadores. Asimismo, contribuye al diálogo social a través de la negociación colectiva y el desarrollo de una línea de opinión y actuación, clara e independiente, en materia laboral (FEMZ, s.f.).

De esta manera, aunque cada organización explicita una filosofía corporativa diferente, todas ellas comparten la misma visión, misión y valores que son la coordinación, representación, gestión, fomento y defensa de los intereses empresariales generales y comunes, dotadas de personalidad jurídica propia y plena capacidad de obrar para el cumplimiento de sus fines.

Asimismo, funcionan en régimen de autonomía administrativa y patrimonial como entidad sin ánimo de lucro, se constituyen al amparo de la Ley 19/1977, de 1 de abril, sobre regulación del derecho de asociación sindical, del Real Decreto 416/2015, de 29 de mayo, sobre depósito de estatutos de las organizaciones sindicales y empresariales, y disposiciones complementarias, y se rigen con criterios democráticos siendo sus representantes libremente elegidos.

También, son independientes del Gobierno, las Administraciones Públicas, las organizaciones de trabajadores y los partidos políticos y se rigen por el máximo respeto a la autonomía e independencia funcional, económica, administrativa, jurídica, ejecutiva, organizativa y territorial de las organizaciones afiliadas, sin perjuicio de la obligada vinculación de éstas al cumplimiento de sus Estatutos y al cumplimiento de los acuerdos válidamente adoptados por sus órganos de Gobierno.

En España, CEOE ocupa la cúpula y ostenta el liderazgo de las organizaciones empresariales con un modelo muy descentralizado en el que las organizaciones territoriales y sectoriales tienen su papel de representación legítima y voz y voto propios. Este modelo está ya plenamente consolidado e interiorizado en la sociedad española. La estructura básica de CEOE es vertical (de todos los sectores), horizontal (de todos los territorios) y transversal (de todos los tamaños, titularidades y fórmulas). Es una organización totalmente inclusiva y, aunque es compleja en su sistema organizativo formal, es simple su función operativa y táctica. Además, los sistemas de coordinación son muy flexibles, garantizando a las organizaciones miembro un alto grado de autonomía, aunque se mantiene, y se dirige, desde sus comienzos una narrativa corporativa común.

Las Confederaciones empresariales, CEOE y CEPYME a nivel nacional, CEOE Aragón y CEPYME Aragón a nivel autonómico y la Federación de Empresarios del Metal, como ejemplo de organización sectorial, son interlocutores del Gobierno y lo son porque así lo recoge la Constitución en su artículo 7. Por lo tanto, su función principal, y a nivel general, es la de representar y atender las necesidades de las empresas españolas, promover un entorno adecuado para favorecer la actividad empresarial de todos los tamaños y sectores en España, contribuyendo al crecimiento y bienestar de la sociedad española. Asimismo, las organizaciones empresariales son referente y portavoces del tejido empresarial y actúan como interlocutor económico y social ante el Gobierno, los organismos del Estado, las organizaciones sindicales, partidos políticos e instituciones internacionales, a través del diálogo social.

A lo largo del tiempo y, sobre todo en sus comienzos, la función de las organizaciones empresariales en el entorno del diálogo social ha sido la más reconocida y más visible a través de los medios de comunicación y la sociedad en general. A finales de los años 70 y durante las dos décadas siguientes, el diálogo social fue un

“instrumento sociopolítico básico, sin cuya aportación no se pueden entender la normalización democrática, el desarrollo socioeconómico y la modernización de las relaciones laborales en España. Este período es el de la macroconcertación que tiene lugar a comienzos de los años ochenta, que se abrió paso no sin dificultades en un periodo también de aguda crisis y que constituye el cauce para aportar soluciones desde

la base de legitimación y de eficacia que proporcionaba un amplio consenso social".
(Rodríguez Morones, 2016, p.7).

El 23 de mayo de 1993 el diario *El País* publicaba un artículo de opinión de Federico Durán López, en ese momento presidente del Consejo Económico y Social (CES), en el que se refleja cómo había calado el diálogo social y la percepción de la actividad de organizaciones empresariales, sindicales y gobierno en el contexto económico y político en el que se desarrolló en esta primera etapa de funcionamiento.

"Desde hace algún tiempo, la idea de la bondad del diálogo social y de la conveniencia de los acuerdos fruto del mismo, goza entre nosotros de generalizada aceptación. Y la coyuntura electoral ha provocado un aumento de apelaciones al diálogo y a los acuerdos (...)

En mi opinión, los acuerdos entre los interlocutores sociales y los poderes públicos, en virtud de los cuales los primeros participan en la formación de las decisiones más relevantes en materia de política económica y a cambio de ello se comprometen a un gobierno de las relaciones laborales coherente con dicha política, tienen consecuencias positivas y constituyen, hoy por hoy, el mejor sistema de gestión de las relaciones sociales (...)

El desafío, hoy, desde el punto de vista económico, está en articular mecanismos de cooperación que garanticen la aceptación colectiva de las medidas económicas (y de los sacrificios que comportan), y desde el punto de vista de las relaciones laborales, en incrementar la importancia de la participación, considerándola como parte fundamental de la actividad sindical y abandonando la concepción del conflicto como única guía de las relaciones industriales".

También, y además del diseño, la aplicación de la norma de relaciones laborales es un proceso fundamental de las organizaciones empresariales que ha ido evolucionando desde un ámbito local hasta llegar a un plano nacional. En este marco, la negociación colectiva, derivada del Estatuto de los Trabajadores que, en los artículos 82 y 87, concede a asociaciones empresariales, junto a los sindicatos, reconocimiento público en calidad de representantes legítimos para la negociación de convenios colectivos, ha sido una función estratégica en la historia de las organizaciones y su visibilidad pública.

Por lo tanto, parece evidente la confirmación de la asociación empresarial en cuanto interlocutor cualificado en las relaciones laborales, es, en este sentido, "el agente de negociación por antonomasia y, como tal, el principal centro de poder subjetivo empresarial en la configuración de los elementos fundamentales de la negociación colectiva en nuestro país" (Del

Rey Guanter, 1983, p. 333). “Los empresarios son la fuerza dirigente en cualquier sistema de relaciones laborales avanzado” (Kochan, 1980, p. 179, citado por Del Rey Guanter, 1983).

“El cada vez mayor relieve de los empresarios y sus asociaciones es una consecuencia directa de la mayor interrelación que existe progresivamente entre el sistema económico y el sistema de relaciones laborales, que hace que la permanencia y consolidación de los empresarios en el primero pase por desarrollar una función activa en el segundo. Así, dado que las decisiones tomadas en el campo económico afectan cada vez más a las que puedan realizarse en el área de las relaciones laborales, y a la inversa, la única vía para poder seguir manteniendo la iniciativa en el primero es convertirse progresivamente en una fuerza determinante en el segundo, condicionando al sistema de relaciones laborales en sí mismo”. (Del Rey Guanter 1983, p.316).

Por otro lado, en su labor de atención a las empresas como agentes económicos fundamentales y con el objetivo de promover un entorno adecuado para favorecer la actividad empresarial de empresas de todos los tamaños y sectores en España, contribuyendo al crecimiento y bienestar de la sociedad española, las organizaciones empresariales introdujeron servicios de consultoría y asesoramiento que, en un principio, se limitaban casi exclusivamente a lo laboral y jurídico y que comienzan a desarrollarse sobre todo a partir de finales de los años 80 y principios de los 90, tanto en el ámbito local como en el nacional. Estos servicios de consultoría son uno de los aspectos de las organizaciones más valorados por su público interno, según las encuestas internas de calidad, que aprecian sobre todo la asesoría ante los innumerables cambios normativos que afectan a las empresas, así como la anticipación a las novedades de gestión, por la necesidad de adaptar continuamente sus procesos de producción y gestión a una sociedad en constante cambio y cada día más competitiva.

En un principio, las organizaciones empresariales disponían de departamentos de asesoría y apoyo a las empresas muy centrados en los asuntos económicos, fiscales y de relaciones laborales y de internacionalización. Con el paso de los años y, sobre todo, a partir de la entrada en un nuevo siglo las cuestiones relativas a las nuevas tecnologías, de modernización administrativa y medioambientales fueron añadiéndose a los servicios clásicos y, en la actualidad, han dejado paso a departamentos transversales muy centrados en la transformación digital y en la sostenibilidad. Asimismo, todas las Confederaciones contaban en sus comienzos con un departamento de relación con los socios y promoción asociativa y un departamento de comunicación muy centrado, en sus principios, a la relación con los medios de comunicación y que, en la actualidad, ha evolucionado hacia el periodismo corporativo y el diálogo con los grupos de interés a través de herramientas en el entorno 2.0. Durante todos estos años, las Confederaciones han mantenido también servicios más sociales, siempre en relación con la

orientación laboral y el empleo y gestionadas por las Confederaciones territoriales, más apegadas al terreno, con la puesta en marcha, por ejemplo, de las Unidades de Inserción Laboral, el Centro Permanente de Orientación Profesional o el Programa Caliope, para fomentar la igualdad en la empresa.

Capítulo aparte merece el servicio de formación continua. Desde el comienzo, las Confederaciones empresariales han sido parte de la formación continua en nuestro país a través de la Fundación para la Formación Continua (FORCEM). FORCEM era una Fundación constituida por CEOE, CEPYME, CCOO, UGT y CIG, quienes aportaron su capital inicial pero que se nutrió, para llevar a cabo los Acuerdos Nacionales de Formación Continua, de los fondos aportados por el Instituto Nacional de Empleo (INEM), por la Unión Europea y en menor medida de los provenientes de la gestión de los remanentes de su tesorería. Hasta 2001, FORCEM gestionó los Planes de formación empresa, Planes agrupados para empresas del mismo sector, Planes Intersectoriales, Acciones complementarias y de acompañamiento, etc. Más adelante, FORCEM pasó a llamarse Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo, y en su patronato siguen participando las organizaciones sindicales (CCOO, UGT, CIG) y empresariales (CEOE, CEPYME) más representativas, las comunidades autónomas y la Administración General del Estado, a través del Secretaría de Estado de Empleo.

En 2004, la Tripartita regula el subsistema de formación profesional continua, con un nuevo modelo de gestión de la formación continua y la puesta en marcha de la Formación de Demanda (bonificada). Se trata de los Contratos Programa o Convenios (Formación de Oferta orientada a las necesidades de los trabajadores) y la Formación Bonificada de los seguros sociales (Formación de Demanda orientada a las necesidades de las empresas). Con el sistema de Demanda, todas las empresas que cotizan en Formación Profesional disponen de un crédito para la Formación Continua.

En 2015 la Tripartita pasó a llamarse Fundación Estatal para la Formación en el Empleo, que sigue constituida por empresarios y sindicatos y que, a través de la gestión de fondos públicos, ayuda a las empresas a formar a las personas trabajadoras al tiempo que facilita su acceso gratuito a la oferta formativa. Según se recoge en su web corporativa, la FUNDAE tiene como objetivo capacitar a las trabajadoras y los trabajadores para el desempeño cualificado de las diversas profesiones, facilitando el acceso al empleo y favoreciendo la participación activa en la vida social, cultural y económica.

En ocasiones, han salido a la luz malas prácticas con fondos de formación que han salpicado tanto a organizaciones empresariales como a sindicatos en algún territorio, lo que ha dañado seriamente la reputación de estas instituciones. Sin embargo, ninguna de las Confederaciones analizadas en esta investigación se han visto señaladas a lo largo de su historia por ninguna

irregularidad en sus departamentos de formación. Sus informes de fiscalización del Tribunal de Cuentas han sido siempre aprobados, sus auditorías externas e internas han sido correctas y las valoraciones de sus usuarios en las encuestas de calidad que manejan las organizaciones han sido a lo largo del tiempo muy por encima del aprobado. Según datos del INE, en España en el año 2018 un 9,5% de hombres y un 11,5% de mujeres con edades comprendidas entre 25 y 64 años han participado en alguna actividad de educación o formación permanente.

Teniendo en cuenta la teoría de Cruz Villalón (2008), la ubicación, en positivo de las organizaciones empresariales dentro del título preliminar del texto constitucional atribuye a las mismas un rol representativo de indudable repercusión política, pues con ello se les atribuye la condición de interlocutores ante los poderes públicos, a través de los cuales se articulan los intereses de grandes grupos sociales que conforman nuestro tejido social. Este autor afirma también que las organizaciones empresariales, como representativas de intereses colectivos, por las materias y asuntos sobre los que actúan, alcanzan una trascendencia pública y se convierten en canales imprescindibles, en una sociedad compleja. Por lo tanto, según este autor, nadie discute que las organizaciones empresariales, junto a los sindicatos, se han convertido en nuestro sistema político en los interlocutores privilegiados con el poder público a la hora de intentar encontrar un diseño de las políticas públicas en materia económica y social que vengan respaldadas por una doble legitimación, de un lado la democrática del Gobierno elegido por el Parlamento y de otro lado la social.

Con respecto a la función a la que hace referencia este autor de representación de intereses colectivos y como grupo de presión, las organizaciones empresariales han ido realizando una labor que se ha ido profesionalizando a lo largo del tiempo y que siempre ha sido muy valorada por los grupos internos, en especial por las empresas más grandes y competitivas, según los resultados de las encuestas internas de calidad y otros documentos internos, como cartas de agradecimiento individuales y colectivas. Algunos de los ejemplos más claros sobre este punto de representación ha sido la postura de las Confederaciones empresariales, con el liderazgo de CEOE, en la defensa a ultranza del sistema de economía de libre mercado en el articulado del texto constitucional y su papel en el desarrollo del Estatuto de los Trabajadores, como los más trascendentales, así como una gran cantidad de informes y manifestaciones públicas sobre los programas de política económica de los sucesivos gobiernos, independientemente de su ideología. Las organizaciones empresariales también han intervenido a nivel nacional y como grupo de presión en grandes líneas de avance político como el Plan Energético Nacional, la reforma de la Seguridad Social, las negociaciones para el ingreso de España en la Comunidad Económica Europea y en cualquier asunto de trascendencia que pudiera afectar a la clase empresarial de una otra forma.

Desde el comienzo de las organizaciones empresariales, esta labor de representación de los intereses colectivos del empresariado se realizó públicamente de forma estructurada a través de sus órganos de gobierno y de representación, que son muy similares en todos los territorios. Así, en el ámbito interno, todas las organizaciones empresariales observan la misma estructura con funciones muy similares. En concreto, los órganos de Gobierno son los siguientes:

1. Un presidente, elegido cada cuatro años por votación de la Asamblea General. El presidente representa a su confederación empresarial y realiza en su nombre toda clase de actuaciones con las limitaciones impuestas por los Estatutos. Entre sus atribuciones figuran la de convocar las sesiones de la Asamblea General, la Junta Directiva y el Comité Ejecutivo, presidiendo y dirigiendo sus debates, proponiendo a la Junta Directiva la constitución de Comisiones especializadas, delegando sus funciones en cualquiera de los vicepresidentes o miembros del Comité Ejecutivo, cumpliendo y haciendo cumplir los Estatutos o convocando elecciones anticipadas. El presidente elige nominativamente el número y perfil y nombre de sus vicepresidentes –aunque por normal general no pueden ser superiores a diez- entre los miembros de la Junta Directiva, que deben ser ratificados por el Comité Ejecutivo.
2. Asamblea General. La Asamblea General, reunida en pleno, es el órgano supremo de gobierno y decisión de las confederaciones, y está constituida por los representantes de las organizaciones territoriales y sectoriales, miembros de pleno derecho, en función de sus vocalías. Tiene atribuidas, en exclusiva, competencias como la elección del presidente, la reforma de los Estatutos, aprobar o modificar el Código Ético y de Buen Gobierno, aprobar programas y planes de actuación, aprobar los presupuestos de la Confederación y su liquidación, fijar la cuota a los miembros de pleno derecho, aprobar la Memoria Anual de Actividades, acordar el cese de cargos directivos, adoptar acuerdos de incorporación o asociación con otras organizaciones de la misma naturaleza, o ratificar las admisiones de miembros de pleno derecho decididas por la Junta Directiva.
3. Junta Directiva. La Junta Directiva es el órgano colegiado de normal gobierno, gestión, administración y dirección de la Confederación. Está compuesta por el presidente y un número de vocales que difiere según cada organización, en función del número de asociados y su representatividad. Entre sus atribuciones se encuentran la de dirigir las actividades de la organización empresarial en el marco de sus competencias, disponer lo necesario para la ejecución de los acuerdos de la Asamblea General y proponer a ésta las representaciones que hayan de atribuirse a los miembros de pleno derecho de la Confederación. Además, la Junta ha de elaborar la Memoria Anual de Actividades, así como los presupuestos y la liquidación de cuentas, todo ello antes de su aprobación formal por la Asamblea. Y, básicamente, velar por el funcionamiento eficaz de los servicios de la Confederación.

4. Comité Ejecutivo. Es el órgano colegiado de permanente actuación en el gobierno, gestión, administración y dirección de las organizaciones empresariales. Está compuesto por el presidente, los vicepresidentes, una serie de vocales elegidos por la Junta Directiva de entre sus miembros, así como –si es voluntad de la confederación- por personas de reconocido prestigio y experiencia acreditada en el mundo empresarial y económico. El Comité puede ejercer las funciones que los Estatutos atribuyen a la Junta, salvo las excepciones que éstos establecen en su articulado. Le corresponden, también, otras atribuciones específicas relacionadas con la admisión provisional de miembros asociados, la afiliación a organismos internacionales, la fijación del orden del día de la Asamblea o la convocatoria de Asamblea General Extraordinaria en caso de moción de censura contra el presidente.

Además, de los órganos de Gobierno, las organizaciones empresariales, mantienen órganos consultivos que se conforman en las Comisiones y los Consejos que, junto con los diferentes departamentos y servicios de CEOE, se encargan del estudio y debate de los asuntos sectoriales y de política económica, laboral y otros aspectos, en función de las necesidades y la actualidad. Sus criterios y análisis son sometidos a los órganos rectores de la Confederación y sirven de base empírica y documental para la actuación de las organizaciones empresariales.

Estos organismos están compuestos por empresarios asociados, un presidente, un vicepresidente y vocales representativos de los sectores implicados o mayoritarios, según el área o asunto a tratar, además de personal directivo y técnicos especialista de la Confederación. Normalmente, las comisiones son cerradas, es decir, sólo los vocales oficiales de las mismas pueden participar en sus reuniones, aunque en ocasiones se abren a la participación de expertos externos que tienen voz, pero no voto. Los informes, propuestas, etc., de los comités de trabajo se discuten en la comisión correspondiente, y las propuestas de éstas se suelen examinar en la Junta o Comité Ejecutivo. Los socios de las organizaciones conocen con antelación y pueden participar activamente en el desarrollo de las líneas de trabajo, propuestas y actuaciones empresariales a través de reuniones periódicas que se desarrollan con los órganos de gobierno y los consultivos, constituidos para elaborar documentos y posicionamientos orientados a la toma de decisiones, así como en reuniones, debates, jornadas o viajes empresariales. El objetivo final de este sistema es presentar a los organismos gubernamentales los correspondientes planteamientos referidos a los problemas que afectan a la economía y al tejido empresarial.

En 1977, CEOE comenzó con cuatro comisiones y, en la actualidad, mantiene 22 Comisiones y 28 grupos de trabajo y participa también en los 51 grupos de trabajo de BusinessEurope, la gran organización empresarial europea. La Confederación de Empresarios también dispone de una oficina en Bruselas y de un departamento de representación ante el Parlamento y el Senado,

mediante el cual las empresas pueden acercarse a los representantes parlamentarios para explicarles sus posiciones respecto a determinados temas de carácter empresarial.

Esta evolución ha sido pareja en el resto de organizaciones empresariales, aunque en las sectoriales y territoriales suele variar de forma más acusada para adaptarse a las necesidades de cada momento. Asimismo, los empresarios disponen de apoyo y ayuda a la internacionalización de las empresas asociadas a través de las embajadas, de la Red de Organizaciones Empresariales Iberoamericanas (CEIB), Europeas (BusinessEurope), así como de las 149 organizaciones empresariales de todo el mundo que componen la Organización Internacional de Empleadores (OIE), realizando una labor en red. En la actualidad, solo CEOE elabora más de 1.000 informes, documentos y posicionamientos al año.

En cuanto a la representación externa de las organizaciones empresariales se realizan a través de su presencia en organismos públicos o privados proporcionando una interlocución al más alto nivel, fomentando la defensa de los intereses de los asociados. Esta función ha ido en aumento a lo largo de los años, de forma paralela al cambio organizacional que han experimentado las Administraciones Públicas y otras instituciones gubernamentales.

En la actualidad CEOE está presente en 70 organismos de AAPP, y proporciona interlocución de alto nivel con las distintas instituciones gubernamentales fomentando la defensa de los intereses de sus asociados. CEPYME nacional lo hace, asimismo, en 52 organismos también a nivel nacional. En Aragón, CEOE está representada en 46 comités y consejos en organismos y entidades nacionales, 83 comités y consejos en Gobierno y organismos regionales, e internacional a través de la representación de CEOE en BusinessEurope, CEPYME Aragón está presente en más de 20 instituciones y en un total de 100 grupos de trabajo y la FEMZ participa activamente en las negociaciones que se llevan a cabo a la hora de elaborar los Convenios Colectivos Sectoriales del Metal de Zaragoza (tanto de industria siderometalúrgica, como de comercio del metal), y sus respectivas tablas y revisiones salariales y presta sus servicios para asesorar, arbitrar y/o participar en la redacción y revisión de convenios colectivos de empresa en el sector.

Precisamente fue un órgano consultivo de CEOE, la Comisión de Responsabilidad Social, creada a principios de este siglo, la que elaboró el documento *La empresa y la responsabilidad social*, publicado en 2006 en la página web del Observatorio de RSC en el que se ponía de manifiesto la posición de las organizaciones empresariales en asuntos de responsabilidad empresarial, su pasado, en su presente y las líneas de actuación que se recogían para su futuro.

En la introducción de este documento se establece que la percepción del papel que desempeña la empresa en el seno de la sociedad ha ido variando a lo largo del tiempo y “se puede afirmar hoy más que nunca que las sociedades desarrolladas consideran la promoción del

espíritu y las iniciativas empresariales como base del bienestar social y del progreso”. Esta afirmación, según se destaca en este informe, “por muy obvia que parezca, no es superflua si tenemos en cuenta que ha sido necesaria una evolución social y económica intensa para alcanzar una mejora en la apreciación del valor que aporta la empresa”. De hecho, subrayan, “lograr que la sociedad en general siga percibiendo a la empresa como un generador de valor supone un reto constante no sólo para las propias empresas sino también para los poderes públicos, que están interesados en crear un clima propicio a su crecimiento”.

En este sentido, en marzo de 2003, el Comité Ejecutivo de CEOE adoptó una Declaración que buscaba fundamentalmente contribuir a la claridad de los debates y advertir de los riesgos que podía entrañar el cuestionamiento del papel fundamental de la empresa. En dicha Declaración se señalaba la importancia de que la sociedad en su conjunto pueda comprender y valorar que, en un primer momento,

“la empresa debe afrontar como desafío inmediato el de su propia viabilidad, lo que sólo puede hacer a través de la creación de riqueza y valor añadido. Pero también destaca el desarrollo voluntario y gradual de iniciativas en el ámbito de lo que se conoce como Responsabilidad Social de las empresas, bajo distintas modalidades y con motivaciones también diferentes que no deben cuestionar la principal contribución de la empresa a la sociedad, sino que, muy al contrario, pueden reforzarla”.

Dos años después de la publicación de esta Declaración y sobre el grupo de trabajo de responsabilidad social de la CEOE, se crea la Comisión de Responsabilidad Social que nació con los siguientes objetivos:

1. Contribuir a la clarificación de conceptos proporcionando información veraz sobre el concepto y prácticas de responsabilidad social.
2. Dotar a las empresas que quieran efectivamente implantar la responsabilidad social de un elemento práctico orientativo y eficaz de referencia.
3. Vincular estas iniciativas a una gestión eficiente de manera que fomenten los objetivos de competitividad y productividad que deben asumir las empresas. Para ello se promueve su concepción como políticas transversales que, desde el núcleo de la propia actividad empresarial, se trasladen a sus diferentes procesos y sistemas de gestión.
4. Facilitar la adaptación de posibles iniciativas en este ámbito al sector productivo de la empresa, su tamaño y al contexto geográfico en el que opera, con especial atención a la pymes.
5. Permitir un avance gradual, teniendo en cuenta las diferentes situaciones de partida y el nivel de desarrollo que la empresa puede alcanzar en relación con sus distintos grupos de interés.

6. Propiciar un reconocimiento e identificación de las prácticas de Responsabilidad Social ya existentes, que pueden considerarse contribuciones notables que refuerzan la aportación de la actividad empresarial al conjunto de la sociedad (por ejemplo: conciliación de la vida familiar y profesional, pautas medioambientales, sistemas de gestión de calidad, etc.).
7. Aportar transparencia a las actuaciones de las empresas en este ámbito de manera que puedan hacer visible y creíble el progreso realizado.

La actividad de la Comisión de Responsabilidad Social de CEOE ha sido muy intensa. Uno de sus hitos cumplidos fue la aprobación en Asamblea el 18 de junio de 2013 del “Código Ético y de Buen Gobierno” interno, que fue luego transpuesto a las diferentes Confederaciones y asociaciones territoriales. El capítulo IV se dedica en exclusiva al “compromiso reputacional” y el capítulo V, en concreto el apartado “C” comprende su opinión y garantía de la imagen y reputación corporativa. En concreto expresa:

“CEOE considera su imagen y reputación corporativa como uno de sus activos más valiosos para preservar la confianza de sus afiliados, empleados, proveedores, autoridades, cargos directivos y Órganos de Gobierno y de la sociedad en general. Todos los obligados por este Código deben contar con la autorización necesaria para intervenir, en nombre de CEOE, ante los medios de comunicación, participar en jornadas profesionales o seminarios, y en cualquier otro estamento que pueda tener una difusión pública, siempre que aparezcan como empleados, cargos directivos o afiliados a la CEOE. En estos casos, deben expresar la opinión de la CEOE y abstenerse de manifestar opiniones individuales.

Toda persona afectada por este Código, asume el compromiso de comunicar al Presidente de la Comisión de Régimen Interno, la apertura al mismo de cualquier procedimiento judicial penal con trascendencia empresarial, poniendo a disposición de los órganos de gobierno de CEOE su cargo hasta que se resuelva el asunto (...) La Junta Directiva de CEOE podrá, por mayoría simple de los miembros presentes y representados, con audiencia del interesado, y previo informe de la Comisión de Régimen Internos suspender de su cargo a esa persona, o proponer a la Asamblea General el apartamiento de su cargo”.

Este código ético ha sido incorporado a todas las Confederaciones empresariales que, además, mantienen activos sus portales de transparencia, en cumplimiento de la legislación. Desde sus comienzos las organizaciones empresariales hacían públicas sus cuentas anuales en su Asamblea General que celebraban, normalmente, a finales de año, al mismo tiempo que presentaban su memoria de actividades. Esta situación se ha repetido a lo largo del tiempo y se

sigue dando cuenta a los asociados en esta reunión asamblearia a la que se convocan a todos los empresarios asociados o empresas adheridas. Esta información económica, además, se mantiene publicada en la página web, así como las auditorias de cuentas y las memorias de actividades.

Además, las Confederaciones empresariales a nivel nacional han sido muy activas en el ámbito social y cuentan con compromisos de RSC que se visibilizan en sus memorias de sostenibilidad. Aragón fue el primer territorio en España que puso en marcha en noviembre de 2015 el Plan de Responsabilidad Social de Aragón (RSA), con el objetivo de promover la RSC en los autónomos, empresas y todo tipo de organizaciones públicas y privadas para que implantasen y aplicasen prácticas socialmente responsables, a través de un acuerdo conjunto del Gobierno de Aragón con CEOE Aragón, CEPYME Aragón, UGT Aragón y CC.OO. Aragón. A finales de 2018, casi 1.000 organizaciones están inscritas en el Plan RSA, con un 59% de pequeñas empresas, un 20% entidades de carácter no lucrativo, un 11% de autónomos, un 8% de grandes empresas y un 2% de empresas públicas. La totalidad de empresas y organizaciones adheridas al Plan RSA generan un empleo directo de 108.000 puestos de trabajo.

6.7. La comunicación como estrategia. De informar a influir

La función de la comunicación no es una función expresiva, no tiene que ver con los mensajes, sino que tiene que ver con la conducta, con la influencia, con la capacidad para transformar el comportamiento de individuos que, a su vez, se comportan de manera diferente porque forman parte de grupos (Losada Díaz, 2014). Para este autor, la comunicación corporativa no es una ciencia de la expresión, no tiene que ver con el lenguaje, ni con la lingüística o con la creatividad. Tiene que ver con la conducta, con el comportamiento de las personas en grupos sociales. Por lo tanto, no se trata solo de enviar mensajes sin más, sino de definir una estrategia comunicacional que sea capaz de influir en los públicos de interés de la organización para generar en ellos la conducta deseada. En su opinión, la comunicación como estrategia debe ir encaminada a:

1. Implicar (en el ámbito interno).
2. Generar cooperación (en el ámbito institucional).
3. Generar compromiso (en el ámbito social).

En este sentido, la comunicación corporativa, como estrategia para implicar, para generar cooperación y para influir y provocar comportamientos deseados ha estado presente desde el comienzo del movimiento asociativo empresarial democrático, algunos meses antes de que se promulgara la Ley de Asociación en 1977. En estos inicios, los líderes empresariales vieron con claridad la necesidad de informar sobre sus actuaciones, con el fin no solo de transmitir

mensajes sino con el objetivo último de conseguir la adhesión de las empresas a su causa, de mejorar la imagen que del empresariado y de la “patronal” permanecía en la sociedad y de conseguir influir en el devenir político para obtener mejores condiciones económicas y así mejorar y potenciar el desarrollo de la actividad empresarial.

En estos primeros momentos, los propios líderes empresariales se erigieron en portavoces de las empresas y se convirtieron en enlace con los medios de comunicación tradicionales, especialmente con la prensa escrita, para trasladar a la sociedad sus nuevas ideas y su proyecto que crecía por momentos y ganaba socios y empresas adheridas cada día.

Siguiendo el modelo de otras organizaciones empresariales y sociales en el resto de Europa, las incipientes Confederaciones y organizaciones definieron su propósito, su filosofía corporativa, que se ha mantenido invariable hasta ahora, y comenzaron a organizar su gobierno corporativo y su estrategia de comunicación, confiando su confección a profesionales, en la mayoría de los casos con perfil periodístico o del ámbito del derecho y la economía, pero con fuertes vínculos con los medios de comunicación.

La primera línea estratégica en comunicación se centró en la información para dar a conocer a través de la elaboración de notas de prensa, comunicados, artículos de opinión y entrevistas en los periódicos de mayor tirada o revistas especializadas, con el objetivo de convencer a la sociedad de la necesidad de creación y de la urgencia de poner en marcha sus ideas, si España quería dejar atrás la dictadura y convertirse en un país moderno y atractivo para las inversiones empresariales y conquistar un alto grado de bienestar. Su defensa de la economía libre de mercado y de unas relaciones laborales más flexibles dentro del ámbito de trabajo, entre empresarios y sindicatos, y sin injerencias por parte de la Administración, fueron sus principales mensajes en estos comienzos. El objetivo era legitimar su función como representantes de los empresarios en la vida social, económica y política, ser su voz y su referencia, además de un nexo de unión entre la clase empresarial y un centro de actividades en vanguardia para hacer posible que los empresarios se modernizaran y consiguieran mejorar su competitividad. Los asuntos laborales, fiscales y la formación continua fueron, en esos momentos, las asesorías y los servicios más fuertes en las organizaciones empresariales.

En un artículo publicado en *El País* el 9 de septiembre 1981 firmado por el periodista Joaquín Estefanía se pone de manifiesto que “desde 1977 los hombres de la patronal se acostumbraron a pasar de ser demagogos tribunos en los mítines a presentar sus protestas y sus propuestas documentadas al Gobierno. En la etapa que se inicia hoy (se refería a la reelección de Ferrer Salat como presidente de CEOE) deberán dar un salto cualitativo para abordar las futuras elecciones generales de forma comprometida, y, quizá, para defender sus intereses desde el

mismo corazón del Gobierno”. Estefanía refleja en este artículo la estrategia de comunicación que habían seguido las organizaciones empresariales desde sus comienzos y lo hace así:

“Con el cambio de régimen, en 1976 se abrió un proceso de asociacionismo nuevo que también afectaba a los empresarios. Así como los embriones de las centrales sindicales habían surgido de la clandestinidad, las patronales no tenían más referencia que el Consejo Nacional de Empresarios del sindicato vertical. La revolución portuguesa (...) las huelgas generales itinerantes que se produjeron con el Gobierno Arias Navarro, de una fuerza inusitada, y el crecimiento en progresión geométrica de los afiliados a CCOO, UGT, etcétera, debieron ser la causa de que un grupo de empresarios decidiera provocar la siguiente alternativa: organizarse en patronal aprovechando los restos del sindicato vertical (opción defendida por Manuel Conde Brandés) o crear organizaciones patronales nuevas siguiendo los clásicos sistemas europeos (...)

Tras varias reuniones, de pocas decenas de empresarios (los únicos entonces con la visión necesaria para comprender el proceso), se llega a las bases de trabajar por organizaciones nuevas, que confluyeran en una sola al margen de las ideologías de los empresarios (...)

En aquellos momentos, la CEOE era una cúpula de hombres más o menos representativos, con poca base. Hay dos direcciones en las que trabajar: la más inmediata, llenar de empresarios sus estructuras; la más permanente, conseguir llevar al dinero-poder (el financiero) a su seno, interesarle y hacerle participar (...)

Para crecer, la patronal arranca a la clase obrera una de sus armas más tradicionales: el mitin, las acciones de masas. Valencia, Zaragoza, Barcelona, Madrid son algunos de los escenarios de esos mítines en los que se llegan a agrupar a 3.000, 8.000, 15.000 empresarios. El de Madrid, por ejemplo, que reúne a más de 15.000 personas, se convoca con carteles murales que sobre una gráfica decreciente, que pretendía representar la caída de beneficios de las empresas, se inscribió el lema: ¡Reaccionemos!”.

En aquellos primeros años, los grandes actos multitudinarios eran la herramienta preferida de las recién nacidas organizaciones empresariales con el fin de hacer visible ante la sociedad su fuerza, su poder de convocatoria y su capacidad reputacional. Cada uno de sus movimientos era calculado en términos informativos y comunicado a través de notas de prensa o de contactos personales a los periodistas, en especial, a los jefes de sección de economía, con los que los líderes empresariales mantenían una relación periódica y cercana. Las conversaciones “privadas” durante almuerzos o cenas fueron una herramienta de comunicación muy común en esos primeros años entre los líderes empresariales y los periodistas, siempre en presencia de los

jefes de prensa de las organizaciones que, en aquel entonces, eran en su mayor parte hombres, excepto en CREA que, casi desde los comienzos, fue una mujer.

Además de los actos multitudinarios, los comunicados o notas de prensa, los artículos de opinión y las conversaciones privadas, los empresarios realizaban ruedas de prensa de forma habitual para informar a los medios de comunicación de nuevas actividades o de sus posiciones sobre algún aspecto legislativo o administrativo que tuviera incidencia en la actividad empresarial. Asimismo, fue común desde el principio, y se mantiene hasta ahora, la realización de una rueda de prensa de coyuntura económica a final de año coincidiendo con la celebración de la Asamblea General de las organizaciones, donde se daba cuenta a los asociados y a la sociedad en general de las actividades realizadas durante el año y de las cuentas y el balance de ingresos y gastos.

Así, por ejemplo, en 1977 CEOE gestionó 367 notas de prensa y otros envíos de información a los medios de comunicación, más de 75% de las apariciones que se registran en sus resúmenes de prensa internos corresponden a envíos desde la propia organización, el 5% restante son filtraciones personales desde líderes internos y el resto corresponde a la labor periodística de investigación. Cuando ya las organizaciones se habían consolidado en la sociedad española como interlocutores válidos y actores sociales, en 2002, la gestión interna de la comunicación había aumentado ligeramente hasta las 412 informaciones generadas, descendiendo ligeramente hasta un 72% los impactos conseguidos desde dentro de la propia organización. Internamente, este descenso se explicó porque aumentan las informaciones que llegaban a los medios para publicar, desde otros agentes sociales que comenzaban a incorporar gabinetes de comunicación en sus organizaciones, así como desde las empresas privadas que ya contaban con estructuras de comunicación profesionalizadas.

En la tercera etapa seleccionada para este estudio, hasta el año 2018, las organizaciones empresariales ya no contabilizan exclusivamente las notas destinadas a los medios, sino todos los documentos con proyección exterior, que ese año, fueron más de 800 solo en CEOE. En esos años, de forma constante, aproximadamente, el 80% de la información enviada por las organizaciones empresariales es recogida en los medios tradicionales, porcentaje que aumenta al 100% si se tienen en cuenta los medios propios, como Internet, redes sociales, revistas y boletines informativos, y las agencias de medios digitales. Los datos son extrapolables a las demás organizaciones empresariales que mantenían políticas de comunicación similares a las Confederaciones nacionales. Habitualmente, los Comités nacionales de organizaciones empresariales establecían directrices, al menos en asuntos generales y de importancia común, para que la construcción de las estrategias de comunicación fuera paralela y los mensajes se reforzaran en red y de manera coherente en todos los territorios.

En cuanto a la comunicación interna, las Confederaciones fueron conscientes desde el primer momento de que su principal público de interés era el tejido empresarial y las organizaciones asociadas o las empresas adheridas. Por ello, ya desde el año 77 y en todas las organizaciones que son objeto de estudio de esta investigación, se contabiliza, al menos, una circular a la semana con asuntos de opinión o explicando posturas, en su mayor parte políticas, junto a asuntos más técnicos e informativos para ayudar a las empresas en su gestión diaria y mantenerles informados de todas las novedades que pudieran afectarles. En esos primeros años, la relación personal era mucho más acentuada y las reuniones presenciales en red se realizaban todos los meses en torno a algunas de las asociaciones miembro. También la relación telefónica desde la estructura interna hacia los asociados era continua e, incluso, los máximos líderes realizaban llamadas más o menos periódicas a destacados empresarios miembros de sus organizaciones para conocer sus demandas, sus sugerencias y sus opiniones sobre las más diversas cuestiones que afectaban al tejido empresarial.

Con los años, esta comunicación informal no protocolarizada derivó en las actuales comisiones y grupos de trabajo, que son constituidas formalmente, con presidente, vicepresidentes y vocales y con amplia representatividad en territorios y sectores. Cada comisión o grupo de trabajo tiene sus fines, objetivos y cometidos registrados por escrito y son aprobados por los órganos de gobierno de las organizaciones, tal y como se ha explicado en el punto anterior. Tras cada reunión se levanta acta y a finales de año, o en ocasiones puntuales que obedecen a las necesidades de la actualidad, se presentan sus conclusiones, primero enviándolas a los asociados y luego haciéndolas públicas a través de los medios de comunicación tradicionales y propios, con el fin principal de influir en los poderes públicos o aconsejar a los empresarios en su gestión diaria para mejorar su competitividad. Estas comisiones comenzaron a ponerse en marcha durante la segunda etapa de consolidación de las organizaciones empresariales.

Una vez que habían conseguido convertirse en el referente público de las empresas y en un interlocutor válido, tanto en el ámbito político como laboral, económico y social, las organizaciones empresariales volcaron sus iniciativas en mejorar la imagen pública del empresariado y facilitar su labor para que pudieran modernizarse y adaptarse a los nuevos requerimientos de gestión que eran necesarios en Europa y en un mundo cada día más competitivo, exigente y globalizado. Estas comisiones transcendían los asuntos de relación laboral y se centraban también en otros temas relacionados con la modernización de la gestión empresarial como la internacionalización, las nuevas tecnologías, la calidad, la prevención de riesgos laborales, los nuevos modelos de gestión, las normativas medioambientales y, también,

el marketing y la comunicación, como herramientas clave para dar visibilidad a las empresas en la sociedad.

En esta etapa, las organizaciones empresariales buscaban trasladar una nueva imagen que reflejara la necesidad de fomentar las vocaciones emprendedoras y que situara a los empresarios en el lugar que, para ellos, les correspondía como agentes fundamentales en la construcción de una nueva sociedad en democracia y el logro de un Estado de Bienestar admirado en el resto de Europa. Con este objetivo, los planes estratégicos de las organizaciones comenzaron a intensificar los proyectos sociales en su ámbito: formación continua y profesional, unidades de inserción laboral para colectivos con especiales dificultades, acercamiento de la oferta y la demanda en los estudios universitarios y de formación profesional, orientación académica y profesional y otros asuntos que se anticipaban a la Responsabilidad Social Corporativa, como el incentivo de la igualdad o la búsqueda de la conciliación en las empresas. Este lado más social de las organizaciones empresariales se comunicó con una estrategia enmarcada en el diálogo social, con el objetivo estratégico, además de dar visibilidad al compromiso y el diálogo de los empresarios con el resto de agentes sociales y, en especial, con los representantes de los trabajadores.

Esta etapa marca también la profesionalización de los gabinetes de prensa de las organizaciones empresariales y la ampliación de sus funciones. De un jefe de prensa que dependía directamente y trabajaba casi en exclusiva para el líder empresarial, se pasó a una dirección de comunicación más transversal que realizaba un plan de comunicación estratégico centrado ya no solo en la comunicación de la identidad corporativa sino en la comunicación de las actividades de las organizaciones para los socios y la transcendencia que esta labor tenía en la sociedad. Los perfiles de los responsables de comunicación seguían proviniendo del mundo periodístico y, en esos años, comenzaron a incorporarse mujeres en los puestos de responsabilidad. Al menos en Aragón, todas las organizaciones empresariales objeto de estudio mantenían al frente de su gabinete de comunicación a una mujer. Estas responsables introdujeron los planes de comunicación que se elaboraban de forma anual, aunque se revisaban de forma periódica, al menos una vez al mes, e incluían un manual de comunicación de crisis.

En la etapa de consolidación de las organizaciones empresariales, incentivados por esta profesionalización de la comunicación, comenzaron a surgir las primeras publicaciones internas en forma de revistas, *El Empresario*, en CEPYME nacional, y el *Boletín Informativo para la Empresa*, publicación más técnica, en CEPYME Aragón y FEMZ fueron las pioneras en España. *El Empresario* se mantiene hasta hoy, junto con otras que surgieron en la tercera etapa en los años

de bonanza económica y que ahora se han convertido a formatos digitales, más económicos y sostenibles.

Las revistas y las páginas web corporativas comenzaron a coger fuerza en estos años como medios de comunicación propios. Los líderes empresariales, más apoyados en sus equipos de gestión que se hacían más visibles también como portavoces en asuntos especializados, vieron como estas herramientas llegaban de forma más rápida y generalizada a sus grupos de interés, consiguiendo trasladar sus mensajes de forma directa. Por ello, intensificaron estas iniciativas y en 2015 todas las organizaciones objeto de este estudio publicaban revistas o boletines en papel, con tiradas que iban desde los 5.000 ejemplares, y también en formato digital, con más de 40.000 suscriptores.

El 28 de septiembre de 2016 CEOE celebró el *I Foro de Comunicación Empresarial*, organizado junto a DIRCOM, centrado en la importancia de la comunicación en un entorno obligado de transformación digital y en la nueva economía de la sostenibilidad, para mantener la competitividad de las empresas. Según quedó reflejado en el pliego de conclusiones de este Foro, en el nuevo modelo de gestión 2.0, las organizaciones empresariales mantenían y defendían como idóneo para sus empresas asociadas, la comunicación profesionalizada y liderada por un director de comunicación que, según subrayaban, ayuda a eliminar barreras y supone un gran altavoz para las compañías por lo que juega un papel relevante en la construcción de la reputación y ayuda a conseguir la diferenciación que hace atractivas a las empresas en un mundo cada día más globalizado.

Dos años después, el 20 de junio de 2018, DIRCOM y CEOE celebraron el *II Foro de Comunicación Empresarial* con amplia asistencia de representantes de todas las organizaciones territoriales, también Aragón. Según la nota informativa que CEOE envió a los medios de comunicación sobre esta jornada, la presidenta de DIRCOM, Montserrat Tarrés, aseguró en su discurso de apertura que “generar confianza y trabajar la reputación de nuestras organizaciones, es algo estratégico para las compañías y la CEOE siempre ha entendido que el Dircom es una figura esencial”.

Por su parte, el presidente de CEOE, Juan Rosell afirmó, durante su intervención, que, “si las empresas quieren que se hable bien de ellas, tienen que hacer las cosas bien y comunicarlas adecuadamente” Además, analizó la estrategia de comunicación de CEOE y apuntó que gracias a las nuevas tecnologías y a la mayor exigencia de la sociedad, las organizaciones empresariales habían avanzado notablemente tanto en el fondo como en la forma de comunicar, siendo “más abiertos y nuestro patrimonio número uno es la ética empresarial”.

En las conclusiones de este II Foro se destacaron tres pilares de la comunicación de una empresa: la integridad, la transparencia y la comunicación, que no consiste solo en colgar notas

en la web sino en explicarlas y en mantener la necesaria “humildad para que la comunicación no se convierta en publicidad”. Finalmente, también en este foro se subrayó que “el 40% al menos del tiempo de los líderes empresariales se dedica a gestionar la comunicación y la reputación”, muestra de la importancia que esta área tiene para las Confederaciones empresariales.

Prueba de esta afirmación fue el fortalecimiento del departamento de comunicación de CEOE que se produjo también durante este año 2018. Una de las decisiones más relevantes fue la de cambiar de denominación y de responsable del mismo, así como la de incrementar sus funciones. Así, tras su proclamación de la Asamblea General Electoral de Antonio Garamendi como nuevo presidente de CEOE, el día 21 de noviembre, él mismo renovó la denominación del departamento que pasó a llamarse de *Comunicación, Relaciones Institucionales y Sostenibilidad*. De esta manera, el departamento abarcó nuevas áreas de responsabilidad, al tiempo que daba un fuerte impulso al ámbito digital y de las redes sociales, a la coordinación con las organizaciones territoriales y sectoriales y a las cuestiones relativas a las relaciones institucionales con Gobierno, sindicatos y otros organismos. A la vez, se incrementó la atención a la RSC, los ODS y a la sostenibilidad en general. Asimismo, se reforzó el departamento de relaciones con los asociados y se intensificó las relaciones con los medios de comunicación, tanto tradicionales como propios, aumentando la elaboración de artículos de opinión y la concesión de entrevistas para trasladar a la sociedad, la opinión y la actividad de la Confederación. Uno de los objetivos principales de este cambio en el departamento consistía en mejorar el proceso de comunicación y de participación con las organizaciones territoriales y sectoriales, así como con las empresas asociadas. Así, en CEOE hablaban de “escucharlas constantemente, aumentar su visibilidad y ofrecerles información centrada en los temas que más les interesen”.

Durante ese año, el departamento de comunicación recogió y analizó los impactos de CEOE, en periódicos, agencias, medios digitales, radios y televisiones y reforzó la imagen, la credibilidad y la transparencia de la institución. Entre los actos más importantes que, desde el departamento se cubrieron informativamente, cabe citar la Asamblea electoral de 21 de noviembre, a la que asistieron más de 70 periodistas. Tras las elecciones, el 18 de diciembre, el nuevo presidente y el secretario general mantuvieron un amplio encuentro “off the record” con los periodistas de los principales medios españoles al que asistieron 40 profesionales de los medios de comunicación. Durante ese año publicaron en la web cerca de 1.500 noticias y documentos, la mayoría de los cuales fueron tuiteados y se enviaron a los medios de comunicación más de 700 notas de prensa y comunicados, atendiendo unas 2.000 llamadas de periodistas de distintos medios nacionales y extranjeros.

Otra de las actividades que se enmarcan en el departamento de comunicación es la realización diaria de un resumen de prensa con las informaciones que hablan de CEOE, CEPYME,

así como las noticias más importantes de carácter económico, laboral y, en ocasiones, político nacional e internacional y confeccionar también todas las semanas un boletín de titulares, es decir de las noticias que han tenido mayor repercusión en medios, que se envía a los asociados. Asimismo, se elabora un informe de agenda semanal y un Boletín Informativo con las actividades de presidencia, secretaría general y todos los departamentos, elaborando más de 800 documentos al año.

El departamento de comunicación también se encarga de la edición y publicación de la revista en papel trimestral *El Empresario* y de su formato digital *elempresario.com*, así como del diálogo con los grupos de interés a través de las redes sociales. En cuanto a Internet 2.0, en un año se contabilizan más de 184.941 visitas a sus páginas y más de 447.472 usuarios, el 67% de ellos recurrentes.

Esta estrategia de comunicación se mantiene relativamente igual en todas las demás organizaciones. Así, tanto en CEPYME nacional como en CEPYME Aragón, en CEOE Aragón y en FEMZ, el responsable de comunicación es un Dircom, con una posición directiva en el organigrama y con hilo directo con el máximo responsable. En todas las organizaciones analizadas es el responsable de iniciar y coordinar el diálogo con los grupos de interés y de mantener activas todas las herramientas de comunicación, tanto las tradicionales como las del entorno 2.0, en especial las redes sociales.

En CEPYME nacional, durante 2018 se difundieron alrededor de 80 notas de prensa y comunicados sobre temas como la evolución de las negociaciones para la renovación del AENC y la posterior firma de dicho acuerdo en el mes de julio; la convocatoria y celebración de los V Premios CEPYME; la evolución de la morosidad a través de los datos contenidos en el Boletín de Morosidad y Financiación Empresarial; la presentación del estudio sobre el Diagnóstico Financiero de la Empresa Española; la evolución del empleo en las pequeñas y medianas empresas a través de los datos proporcionados por el Boletín trimestral de Empleo en las Pymes; la valoración de CEPYME de las distintas medidas de política económica y laboral y las propuestas para impulsar la actividad de las pymes y de los autónomos; la firma de acuerdos de colaboración entre CEPYME y diversas instituciones y empresas o la participación de los representantes de CEPYME en distintas jornadas o misiones empresariales.

Asimismo, convocaron diversas ruedas de prensa y participaron en foros de debate para presentar los informes sobre la situación de las pymes en el marco de la economía general. Cabe destacar el impacto mediático que tuvieron la presentación del proyecto *CEPYME 500*, la Cumbre de la iniciativa *Invest In Cities* y la gala de entrega de los V Premios CEPYME.

También en el área de la comunicación interna se mantuvo una relación permanente con las organizaciones empresariales miembro a través, fundamentalmente, de la distribución diaria de

la revista de prensa de CEPYME, el envío semanal de la agenda de actividades de la Confederación y la difusión de un centenar de circulares informativas, sobre temas de interés para las organizaciones empresariales miembro o en los que se requería su colaboración o aportación de propuestas.

En cuanto a la comunicación digital se realiza, principalmente, a través de la página web corporativa de la Confederación y los distintos perfiles que posee en las principales redes sociales. En total, la presencia de CEPYME y sus canales vinculados alcanza a un universo de cerca de 60.000 seguidores. *CepymeNews*, el portal de noticias de CEPYME, publicó en 2018 más de 3.500 noticias sobre temas relacionados con la actualidad; gestión; autónomos, tecnología e innovación, entre otros. En 2018 se publicaron tres números de la revista *Plan*, publicación de periodicidad trimestral y contenido monográfico que CEPYME edita desde 2016. Los contenidos abordados en 2018 fueron Tecnología; Innovación y Marketing. En todos ellos, se incluyeron reportajes en profundidad y firmas de expertos en cada una de las materias.

CEOE Aragón mantiene también una política de comunicación constante, estable y fluida con todos sus grupos de interés, que permite incorporar cambios y mejoras en la organización. Así, como en el resto de organizaciones, ha protocolarizado un proceso orientado a recoger opinión, necesidades, y grado de satisfacción de todas las actividades desarrolladas y se hace a través de reuniones periódicas de los órganos de Gobierno y la celebración de actos, jornadas y seminarios de interés empresarial, además de las comisiones y grupos de trabajo. Asimismo, desde el departamento de comunicación se envían notas de prensa, artículos de opinión e información de la actividad de la organización a la prensa escrita, digital, y a través de cuentas propias en las redes sociales e internet.

En comunicación externa, CEOE Aragón participa de forma institucional en múltiples foros presenciales y a través de medios digitales y mantiene colaboraciones habituales con diferentes medios de comunicación locales y nacionales. Los temas de mayor interés para la Confederación se explicaron a los medios en ruedas de prensa o encuentros, como el que se realiza de forma tradicional con el informe anual a finales de año. También, en 2018 se enviaron 70 notas de prensa y se gestionaron cientos de declaraciones, entrevistas y apariciones en medios de comunicación, además de artículos y colaboraciones permanentes. CEOE Aragón también difunde directamente sus actuaciones a través de Internet y las redes sociales. En 2018 renovaron completamente su portal de Internet que recibió cerca de 500.000 visitas. También se puso en marcha la nueva cuenta de *Twitter* que en esos momentos contaba con más de 6400 seguidores, además del boletín electrónico semanal donde se recogen y se envían las principales actividades de la asociación y otras publicaciones digitales con más de cien mil suscriptores.

En CEPYME Aragón intensifican la comunicación interna con los asociados, realizando más de 50.000 llamadas de escucha activa hacia las asociaciones miembro y empresas adheridas para conocer sus inquietudes y necesidades. También, mantuvieron en 2018 118 reuniones periódicas con sus empresas asociadas, para conocer sus demandas y preocupaciones. Asimismo, atendieron 639 consultas personalizadas, siendo laboral la asesoría más solicitada con más de 300 consultas, seguida de prevención de riesgos laborales y civil-mercantil, duplicando el número de consultas atendidas por las distintas asesorías con respecto al año anterior.

Con respecto a las circulares, hay constancia de 47 envíos 23.253 *mailings* con información de interés para los asociados, desde sus comienzos se envía como mínimo una circular a la semana, aunque existen temas y cuestiones que, por su importancia o urgencia, son transmitidas a los asociados por otro canal. También CEPYME Aragón, al igual que CEOE Aragón y CEOE y CEPYME nacional y también FEMZ, realizaron cambios en su página web para adaptarla a los nuevos requerimientos 2.0 y transmitir una imagen más actualizada. Durante este año se publicaron 388 contenidos dinámicos y de interés sobre temas muy dispares: ayudas y subvenciones, información fiscal, información civil y mercantil, eventos, así como cuestiones corporativas y de las propias asociaciones que forman parte de la Confederación. Este cambio provocó la multiplicación de las visitas a la web, muy por encima de años anteriores, alcanzando las 64.789 visitas.

En su memoria de actividades, CEPYME Aragón manifiesta su apuesta por las redes sociales como mejor medio de comunicación directo con sus grupos de interés y como herramienta esencial para acercar a la sociedad cuestiones que afectan a las pequeñas y medianas empresas y a los autónomos. Así, apuntan que en 2018 habían ganado más 100 seguidores en la página de *Facebook* y casi 500 en el perfil de *Twitter*. Así, se han alcanzado los 749 en la primera y los 2924 en el segundo. Con respecto a la estrategia de comunicación externa a través de los medios de comunicación tradicionales, CEPYME Aragón envió 57 notas de prensa y contabilizó 640 impactos en los medios de comunicación locales y nacionales.

Para la FEMZ es prioritaria su relación con las empresas asociadas por lo que intensifican cada año la estrategia de comunicación interna aumentando las llamadas, reuniones y visitas orientadas a reforzar la relación con ellos. En 2018 se produjeron 1132 encuentros de este tipo. También, durante el año 2018 se puso en marcha una encuesta de conocimiento, reconocimiento y calidad de los servicios, como herramienta de escucha activa con su principal grupo de interés, los asociados. Estos resultados sirvieron de base para elaborar el nuevo plan estratégico de la Federación para los siguientes ejercicios.

En cuanto a la comunicación con el exterior, la Federación sigue centrando los contenidos de sus notas de prensa y comunicados en aspectos relacionados con la negociación colectiva y otros asuntos laborales y de coyuntura económica. En 2018 se transmitieron 17 notas de prensa que lograron 80 impactos en los medios. Al igual que el resto de organizaciones empresariales, FEMZ considera las redes sociales y el entorno 2.0 el mejor canal de comunicación con la sociedad en general, por lo que intensifican cada año la información de calidad transmitida a través de estas herramientas, lo que se tradujo en este año de referencia en 208 publicaciones que obtuvieron 34.602 visitas en la web en abierto.

En cuanto a las redes sociales, FEMZ mantiene presencia en *Twitter*, con 60 seguidores y 64848 impresiones por *tuit* y en *Facebook* con 174 y un alcance de 4551 páginas. La Federación mantiene, asimismo, acceso exclusivo en la web para sus asociados, relativos a ayudas y subvenciones, temas fiscales y administrativos y, sobre todo, asuntos labores y de formación. También, elaboran un apartado denominado *protagonistas* que permite a los asociados enviar noticias propias de sus empresas, como novedades, inversiones o cuestiones de actualidad. En total en 2018 se publicaron 24 entradas que recogen trayectorias de negocios y nuevos proyectos en empresas del metal. Como es habitual, desde el año 1977 en el que se creó la Federación del Metal, se ha enviado a los asociados una circular a la semana, con asuntos técnicos para la gestión diaria de las empresas de este sector.

7. Análisis de resultados.

7.1. Construcción de una identidad corporativa basada en intangibles

La identidad corporativa, tal y como ha quedado documentado con anterioridad, es el conjunto de rasgos y atributos que definen la esencia de una organización, algunos de los cuales son visibles y otros no. Todas las organizaciones necesitan tener una personalidad propia que le permitan ser identificada y diferenciarse de las demás a lo largo del tiempo. Dicha personalidad constituye su identidad corporativa, y según se ha comprobado en esta investigación, está compuesta por dos rasgos específicos: los físicos y los culturales.

Los rasgos físicos son signos externos, los elementos icónico-visuales, como signos de identidad y se limitan a la incorporación del diseño gráfico (marca, logotipo, siglas, nombre corporativo, etc.). Los rasgos culturales son la historia corporativa, los argumentos que explican su razón de ser y su comportamiento, de tal forma que da sentido a su identidad gráfica. En este caso, es importante recordar que las organizaciones se proyectan en la sociedad a través de procesos largos y complejos, algo que es determinante para el análisis de la identidad corporativa, y que son percibidos, prioritariamente, a través de dos fuentes indirectas: (1) los

medios de comunicación masivos y (2) las relaciones interpersonales, a través de grupos de referencia, prescriptores y líderes de opinión y de otra fuente directa, que es la experiencia individual de relación con la organización. En definitiva, la identidad corporativa como intangible que aporta valor debe proyectar tres cosas: quién es la organización, qué hace y cómo lo hace, con respecto a sus públicos de interés.

Los rasgos culturales de CEOE se plasman en su historia corporativa y derivan de ella configurando una identidad, que se ha construido a través de un proceso histórico largo y complejo que ha sumado las percepciones de sus públicos de interés y su reflejo en los medios de comunicación social, y que ya es plenamente asumida y reconocible por todos. Esta historia corporativa comenzó a tomar forma reconocible a finales de los años 50 del siglo pasado, cuando la liberalización promovida por el Plan de Estabilización, junto con cierta modernidad que se introdujo en las relaciones sociales gracias a la Ley de Convenios Colectivos y un entorno económico favorable, propiciaron la puesta en marcha de iniciativas asociativas en el ámbito empresarial, que traían nuevos aires y una concepción diferente de lo que es la razón de ser de una empresa y de las relaciones con los trabajadores y con la sociedad. En este escenario nació en 1956 la Asociación para el Progreso de la Dirección que reunía en Madrid a los más importantes directivos y empresarios del momento en un foro de intercambio de ideas y nuevas prácticas, o el Círculo de Economía, dos años después, que replicaba el modelo en Barcelona, poniendo en contacto a la empresa, con la Universidad y con la Administración Pública, con el fin de encontrar nuevos caminos de diálogo, colaboración y avance hacia la modernidad.

Esta nueva situación facilitó, no sin cierta resistencia oficial, en 1964 en el marco del III Congreso del Sindicato Vertical, la puesta en marcha de los Consejos Nacionales y Provinciales de Empresarios y Trabajadores, embrión de la organización horizontal de empresarios y trabajadores, que derivó, unos meses después, en el nacimiento del Consejo Nacional de Empresarios (CNE), la primera organización “moderna” de empresarios que, aunque carecía de personalidad jurídica propia y dependía del régimen, empezó a mirarse en el espejo de otras organizaciones empresariales en Europa y comenzó a tener ambición de cambio. El apoyo de Rodolfo Martín Villa, secretario general del Sindicato Vertical entre 1971 y 1973, permitió la expansión de estas nuevas ideas que abrieron un proceso discreto pero intenso de articulación y creación de asociaciones territoriales empresariales con forma de Consejos de Empresarios o Uniones Empresariales. Estas nuevas asociaciones estaban lideradas por nuevas generaciones de las empresas familiares tradicionales o por nuevos emprendedores alejados de retóricas antiguas y con un discurso más moderno y técnico.

En estos años 70, la crisis económica era lacerante y la respuesta en las calles, contundente. Las huelgas eran continuas y la imagen del empresario era nefasta ante una población que

culpaba a la clase empresarial de la terrible situación económica y social de quiebra permanente que se vivía en el país. Muchos empresarios vieron en el asociacionismo una herramienta útil para responder a esta situación y contrarrestar esta imagen negativa de la clase empresarial. Desde estas asociaciones, los líderes empresariales del momento buscaban las mejores fórmulas para comunicar, con argumentos sólidos y a todos sus grupos de interés, la función que, a su juicio, debía tener la empresa en una sociedad basada en una economía de mercado como motor del progreso económico y social.

En junio de 1977 se configuró finalmente la Confederación Española de Organizaciones Empresariales, tal y como se ha visto en esta investigación, como respuesta a esta necesidad de urgencia económica y social y para crear una sola organización a escala nacional, con una voz única para la defensa de los intereses de la clase empresarial ante unos sindicatos cada día más fuertes y organizados, una élite política poco amigable y una sociedad muy hostil. En la primera asamblea constituyente de la CEOE, celebrada en septiembre, se presentaron dos candidaturas a la presidencia: Luis Olarra, que finalmente se retiró de la carrera electoral, y Carlos Ferrer Salat, muy enérgico y claro en sus intervenciones y discursos, que, finalmente, fue el primer presidente de las organizaciones empresariales.

En una de sus primeras intervenciones públicas, recogida en *El País*, el 24 de septiembre de 1977 con el titular “El presidente de la CEOE reclama una política económica”, Ferrer Salat proclamaba:

“Después de unos principios esperanzadores vemos cómo las fuerzas políticas en vez de afrontar con urgencia y ánimo constructivo la solución de las graves cuestiones económicas y sociales que nos aquejan, se entretienen en temas secundarios y luchas internas y partidistas, mientras el país se degrada material y psicológicamente”.

El recién nombrado presidente de CEOE y su equipo más cercano eran conscientes de que si querían influir en el Gobierno, y otros estamentos, para cambiar las cosas, necesitaban mostrar su fuerza y convertirse en los interlocutores legítimos y representantes del mundo empresarial ante la sociedad. De esta manera, idearon una estrategia que descansaba en dos objetivos. Por un lado, consolidarse y darse visibilidad social como cúpula empresarial aceptada por el tejido socio-económico y, por otro lado, convertirse en interlocutor ante los poderes públicos y las organizaciones sindicales. Para ello, utilizaron herramientas de movilización y agitación, con la celebración de actos multitudinarios en los territorios a los que acudían los principales representantes empresariales y en los que el presidente de CEOE en sus discursos repetía incesantemente los mismos mensajes, reforzados por los líderes de las territoriales. Así, Ferrer Salat decía en el Palau Blau Grana de Barcelona, que reunió a más de 10.000 empresarios el 28 de noviembre: “*está en juego España, la empresa y nuestro propio futuro individual*”, “*ser*

empresario es muy difícil” o en Valencia, a comienzos de diciembre, ante 3.500 empresarios reunidos por la Confederación Empresarial Valenciana, *“mientras en España no practiquemos plenamente la economía de mercado no podremos salir de la crisis”* o en el Palacio de los Deportes de Madrid el 5 de febrero de 1977, con 13.000 empresarios concentrados bajo los lemas *“Reaccionemos”* y *“Unidad, libre empresa y prosperidad”*.

En este marco, y tras la firma de los *Pactos de la Moncloa* donde la recién nacida CEOE se quedaba sin representación, los empresarios vieron la necesidad urgente de negociar junto al Gobierno y los sindicatos reformas necesarias para el futuro del país. Defendían el sistema de economía de mercado (libertad de contratación y despido y mejora de la productividad), apostaban por una reforma fiscal y de financiación de la Seguridad Social y exigían medidas necesarias para facilitar la actividad empresarial día a día y modernizar su gestión.

La fuerza y la unidad que los empresarios dejaban patentes en estos actos multitudinarios, la visibilidad social que alcanzaban en cada una de estas acciones de movilización y la contundencia en la comunicación de sus mensajes, empujaron a los dos vicepresidentes del momento, Fuentes Quintana y Abril Martorell, a abrir lo que fue el comienzo del diálogo social en España, con un comité tripartito –Gobierno, CEOE, sindicatos mayoritarios- para negociar aspectos relativos a lo que llamaron *“problemática sindical”*. Esta primera concesión gubernamental a la negociación fue el pilar de la creación de CEOE ya que supuso el reconocimiento de la Confederación como representante legítima de los empresarios y, por lo tanto, interlocutor válido del tejido empresarial. La comunicación corporativa fue una herramienta clave para conseguir este reconocimiento.

Este primer triunfo permitió al presidente Ferrer Salat tomar por completo las riendas de la organización y poner los cimientos de una nueva organización de talante dinámica y profesional, lejos de la vieja guardia empresarial más conservadora y con una imagen pública decadente. Este viraje hacía una imagen de un empresariado más moderno y profesional tiene su máximo exponente en aquellos años en la figura de José María Cuevas que fue nombrado por Ferrer Salat como primer secretario general de la organización, a la que se incorporó en 1978. Más tarde, en 1984 relevó en el cargo a su mentor y se convirtió en el líder indiscutible de CEOE, nunca cuestionado –al menos abiertamente- por el tejido empresarial y el presidente más longevo, ya que permaneció 23 años en la cúpula empresarial.

Las primeras acciones de Cuevas, a nivel interno y externo, tenían como objetivo la comunicación y la imagen. Así, nada más llegar a la presidencia de CEOE, decidió encargar la elaboración de un programa económico al experto Pedro Schwartz, con el que legitimar y argumentar la posición de los empresarios y su labor en la sociedad. La idea consistía en, una vez elaborado el argumentario, poner en marcha una estrategia de comunicación para difundir

la posición empresarial ante la economía y la sociedad con el fin último de legitimar socialmente esta postura y de mejorar la imagen del empresariado ante la opinión pública. Para elaborar esta estrategia de comunicación, Cuevas incorporó a su equipo más cercano a un periodista de reconocido prestigio. Gonzalo Gárnica se incorporó a CEOE en 1979 convirtiéndose en el primer Dircom de la cúpula de las organizaciones empresariales, en la que permaneció durante toda la presidencia de José María Cuevas, primero como jefe de gabinete de presidencia, luego como responsable del Servicio de Radio y Televisión y ya desde 1983 como director de comunicación y siempre con responsabilidad directa sobre las políticas de imagen y comunicación de CEOE y de las organizaciones empresariales españolas en general. Fue Gárnica el encargado de profesionalizar la comunicación de la CEOE y de poner en marcha un universo gráfico que respondiera a su identidad, sus objetivos, su estrategia, su propósito como organización y sus valores.

El resto de organizaciones empresariales que se han analizado en esta investigación siguieron un proceso equivalente a la hora de incorporar a un director de comunicación en sus estructuras. En Aragón, fueron los presidentes de las organizaciones empresariales y sus más cercanos colaboradores los que vieron la urgente necesidad de contar con un profesional del periodismo y la comunicación en sus filas para transmitir con claridad a la sociedad su propósito corporativo, su razón de existir. La construcción del relato corporativo y la planificación de una estrategia de comunicación propia de cada organización y adecuada a cada contexto y cada grupo de interés era necesaria para transmitir e implicar a la sociedad. Los empresarios comprobaban que esta era la única y la mejor manera de mejorar su imagen ante la opinión pública.

En estos primeros años, definir la filosofía corporativa de la organización, así como su propósito y su relato corporativo fue el primer objetivo de los líderes empresariales, que confiaron en profesionales del departamento de comunicación para completar esta tarea inicial, que se ha ido desarrollando a lo largo de los años hasta materializar su cultura corporativa. Y esta cultura corporativa ha quedado reflejada en el primer capítulo de los Estatutos de las organizaciones empresariales:

Tabla 2. Filosofía y cultura corporativa de las organizaciones empresariales

Organización	Cultura corporativa (Estatutos)
CEOE	Título primero. Artículo 1. Denominación, naturaleza, ámbito, domicilio y duración 1.-La "Confederación Española de Organizaciones Empresariales -CEOE" es una organización empresarial independiente, de carácter confederal e intersectorial, de ámbito nacional, constituida para la coordinación, representación, gestión, fomento y defensa de

los intereses empresariales, generales y comunes, que está dotada de personalidad jurídica y plena capacidad de obrar para el cumplimiento de sus fines.

2.-En el marco del artículo 7 de la Constitución Española, la Confederación se constituye al amparo de la Ley 19/1977, de 1 de Abril, sobre regulación del derecho de asociación sindical, Real Decreto 873/1977, de 22 de Abril, y disposiciones complementarias, y se rige, con criterios democráticos, por representantes libremente elegidos.

3.Todas las actuaciones de la Confederación y de todos sus miembros se guiarán, dentro del respeto a la Constitución Española, por los principios de independencia, voluntariedad, y transparencia, así como por la defensa de la unidad empresarial, la libre empresa, la economía de mercado y la unidad de mercado.

CEPYME

Artículo 1. Denominación y régimen normativo.

La organización que se regula mediante estos Estatutos se denomina Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME), tiene personalidad jurídica propia, y está constituida en el marco del artículo 7 de la Constitución Española y al amparo de la Ley 19/1977, de 1 de abril reguladora del Derecho de Asociación Sindical, así como del Real Decreto 416/2015, de 29 de mayo y disposiciones complementarias.

Artículo

2. Naturaleza y ámbito

.1.-CEPYME es una organización empresarial independiente de carácter confederativo e intersectorial y de ámbito nacional, constituida para la defensa, representación y fomento de los intereses empresariales generales y los propios de la pequeña y mediana empresa española y del empresario autónomo. CEPYME incorpora a cuantas organizaciones empresariales, organizaciones profesionales de autónomos, empresarios, empresas o representantes de las mismas que voluntariamente lo soliciten conforme a las condiciones establecidas en estos Estatutos.

2.-CEPYME responde a principios democráticos en su organización y funcionamiento, y garantiza la autonomía de las organizaciones, empresas y empresarios afiliados en sus respectivos ámbitos de competencia, sin perjuicio del carácter vinculante de los acuerdos y decisiones de CEPYME que afecten al interés común de sus miembros. Todas las actuaciones de CEPYME y las de todos sus miembros se guiarán, dentro del respeto a la Constitución Española, por los principios de independencia, voluntariedad, igualdad y transparencia, así como por la defensa de la unidad empresarial, la libre empresa, la economía de mercado y la unidad de mercado en España.

CREA

Art. 1.- Constitución, denominación y ámbito funcional.

CEOE Aragón

La Confederación de Empresarios de Aragón, en lo sucesivo CEOE ARAGÓN, es una organización empresarial, de carácter confederal e intersectorial, de ámbito autonómico. Constituida en 1983 para la coordinación, representación, gestión, fomento y defensa de los intereses empresariales, generales y comunes de Aragón, está dotada de personalidad jurídica y plena capacidad de obrar para el cumplimiento de sus fines. Funciona en régimen de autonomía administrativa y patrimonial como entidad sin ánimo de lucro. Se constituye al amparo de la Ley 19/1977, de 1 de abril, sobre regulación del derecho de asociación sindical, del Real Decreto 416/2015, de 29 de mayo, sobre depósito de estatutos de las

organizaciones sindicales y empresariales, y disposiciones complementarias, y se rige con criterios democráticos, siendo sus representantes libremente elegidos

Es independiente del Gobierno, las Administraciones Públicas, las organizaciones de trabajadores y los partidos políticos. La Confederación se rige por el máximo respeto a la autonomía e independencia funcional, económica, administrativa, jurídica, ejecutiva, organizativa y territorial de las organizaciones afiliadas, sin perjuicio de la obligada vinculación de éstas al cumplimiento de los presentes Estatutos y a los acuerdos válidamente adoptados por sus órganos de gobierno.

Art. 2.-Ámbito territorial

El ámbito territorial para el desarrollo de los fines de CEOE ARAGÓN es el de la Comunidad Autónoma de Aragón, si bien puede extender sus actuaciones fuera del territorio aragonés.

CEPYME Aragón

Artículo 1.-Constitución y Denominación

Con el nombre de Confederación de la Pequeña y Mediana Empresa Aragonesa (CEPYME Aragón) se constituye una asociación empresarial sin ánimo de lucro, acogándose a lo dispuesto en la Ley 19/1977, de 1 de abril, sobre regulación del derecho de asociación sindical, y su normativa de desarrollo, el Real Decreto 416/2015 de 29 de mayo sobre depósito de estatutos de organizaciones sindicales y empresariales y el Decreto 252/2015 de 19 de septiembre del Gobierno de Aragón sobre la misma materia. Se regirá por los preceptos de la citada Ley de Asociaciones, por los presentes Estatutos en cuanto no estén en contradicción con la Ley, por los acuerdos válidamente adoptados por sus órganos de gobierno, siempre que no sean contrarios a la Ley y/o a los Estatutos, y por las disposiciones reglamentarias que dicten, que solamente tendrán carácter supletorio. Su Código de Identificación Fiscal (CIF) es el G50336585, y está inscrita en el Registro de Asociaciones Empresariales de la Diputación General de Aragón con el número 72099 bis, y fecha de depósito de estatutos el 18 de abril de 1989.

Artículo 2.-Fines.

Tiene como fines los de intervenir en las relaciones laborales, contribuyendo, a la defensa y promoción de los intereses económicos y sociales que le son propios, a través de acciones como la negociación colectiva laboral, el diálogo social y la representación y participación institucional ante las Administraciones Públicas. Consecuentemente con lo anterior, la Confederación tendrá carácter de organización empresarial.

FEMZ

Artículo 1.-Constitución y denominación.

Con el nombre de Federación de Empresarios del Metal de Zaragoza -FEMZ-se constituye una asociación empresarial sin ánimo de lucro, acogida a lo dispuesto en la Ley 19/1977, de 1 de abril, sobre regulación del derecho de asociación sindical y su normativa de desarrollo, el Real Decreto 416/2015 de 29 de mayo sobre depósito de estatutos de organizaciones sindicales y empresariales y el Decreto 252/2015 de 19 de septiembre del Gobierno de Aragón sobre la misma materia. Se regirá por los preceptos de la citada Ley de Asociaciones, por los presentes Estatutos en cuanto no estén en contradicción con la Ley, por los acuerdos válidamente adoptados por sus órganos de gobierno, siempre que no sean contrarios a la Ley y/o a los Estatutos y por las disposiciones reglamentarias que dicten con carácter

supletorio. Su Código de Identificación Fiscal (CIF) es el V50081033 y está inscrita en el Registro de Asociaciones Empresariales de la Diputación General de Aragón con el número 2, con fecha de depósito de estatutos el 2 de mayo de 1977.

Artículo 2.-Fines.

1.La Federación tiene como fines la representación y defensa de los intereses colectivos del sector en todos los órdenes, frente a todo género de personas, entidades y organismos públicos o privados, nacionales o extranjeros; además, la intervención en las relaciones laborales a través de acciones como la negociación colectiva laboral, el planteamiento de conflictos colectivos de trabajo, el diálogo social o la participación institucional en los organismos de las Administraciones Públicas. Consecuentemente con lo anterior, la Federación tendrá carácter de organización empresarial

La labor de construcción y comunicación de la cultura corporativa de las organizaciones empresariales se centralizó en CEOE que, desde el primer momento, organizó una red de apoyo en los profesionales de la comunicación de las demás organizaciones territoriales y sectoriales con el fin de lograr la amplificación y “viralización” de sus mensajes. Este apoyo se basaba, y lo continúa haciendo en la actualidad, en la independencia y la autonomía de las organizaciones miembro que, en todo momento, deciden si participan o no en la difusión de estos mensajes. De esta manera se evitan conflictos de interés en materias que pueden ser sensibles en algunos territorios. Esta independencia se refleja también en el uso de la imagen corporativa, ya que las organizaciones miembro han sido libres de utilizar o no el mismo logotipo que la cúpula empresarial. La totalidad de las organizaciones ha suscrito el propósito y la filosofía corporativa, adaptado en cada caso al territorio o sector al que representa, aunque la mayoría ha decidido mantener su identidad gráfica propia. Así, la identidad gráfica de las organizaciones empresariales se ha mantenido invariable a lo largo del tiempo, aunque ha sufrido algún “retoque” para adaptarlo a las nuevas necesidades gráficas del mundo 2.0. De esta forma ha conseguido mantener un logotipo totalmente asimilado por sus públicos y perdurable en el imaginario social.

En concreto, en CEOE, el logotipo original responde a la historia de la propia confederación. De rasgos claros y contundentes, no incluye ningún elemento que pueda desviar la atención de sus siglas. Incluye un imagotipo (icono o signo gráfico compuesto exclusivamente por una imagen sencilla y fácil de reconocer, que se utiliza para identificar a una organización y la marca escrita debajo) que es su acrónimo. Cada sílaba va entrelazada a modo de eslabón como símbolo de lo que quieren representar: la fuerza del empresariado, que reside en su unión. A finales de los años 70 los grandes líderes empresariales empujaron el nacimiento de esta organización basada en la unión y el bien común. Y eso queda reflejado en este logotipo. El color original es

el azul tinta de la firma de este acuerdo que se mantuvo en dos tonalidades para facilitar su visibilidad en formato impreso, tanto a una tinta –en los primeros años- como a color.



Con el cuarto cambio de presidencia en la historia de CEOE se produce un retoque o restyling del logotipo con la finalidad de adaptarlo a las nuevas exigencias de usabilidad y legibilidad en cualquier soporte, y en especial en el universo 2.0. La Confederación quiso mantener el espíritu y la fuerza de este imagotipo y respetó su estructura original, aunque se separan las sílabas, lo que visualiza además la independencia de las organizaciones miembro, aunque se justifica la leyenda inferior dando una mayor visibilidad al nombre de la organización. El color corporativo se intensifica a un azul oscuro, aunque el manual de identidad corporativa incluye otros dos colores, el verde y el naranja, para su uso sobre todo en marketing y en elementos impresos.



La Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa mantiene un proceso en su identidad corporativa muy similar a la de CEOE y solo ha sido modificado una vez a lo largo de su historia, para adaptarlo al nuevo entorno 2.0 y mejorar así su visibilidad y usabilidad. Esta modificación sirvió también para mejorar la convivencia con CEOE cuando CEPYME se integró en esta asociación y para marcar el nombre de la asociación, justificado al acrónimo. En esta nueva versión, desaparecen las flechas del icono que acompaña al imagotipo en su inicio y que reflejaban la confluencia al interior y la unión de todas las organizaciones de pymes miembros de la confederación. Precisamente, y al igual que en CEOE, las organizaciones miembro también mantienen su independencia y autonomía con respecto a su identidad visual, por lo que pueden decidir si reproducen el logotipo o mantienen un símbolo propio.





El caso de la Confederación de Empresarios de Aragón es diferente, ya que se ha producido un cambio de identidad corporativa importante, que responde a los momentos históricos y la adaptación de los territorios y las comunidades a las nuevas competencias y realidades autonómicas. Así, en el momento de su creación, los líderes empresariales firmaron el nacimiento de la Confederación Regional de Empresarios de Aragón, donde se subrayaba el territorio como el signo clave de identidad. Más adelante, con la unión de organizaciones en Aragón, la adhesión de CREA a CEZ y el aumento de su fuerza como un todo en Madrid, se optó por formar la Confederación de Empresarios de Aragón (CEOE Aragón) asimilando el anagrama de CEOE nacional y su color corporativo, aunque manteniendo el peso del territorio con la bandera aragonesa y el refuerzo en la palabra Aragón. El objetivo fue subrayar la unión y el diálogo entre los empresarios de Aragón y el resto de organizaciones a nivel nacional.



La Confederación de la Pequeña y Mediana Empresa Aragonesa también ha realizado ciertos cambios en su imagen corporativa, aunque el espíritu ha continuado siendo el mismo a lo largo de los años remarcando la unión como la fuerza de la organización. Así, desde su nacimiento hasta el año 2005 mantuvo el mismo logotipo que la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa. En este año, se realizó una modificación siendo la primera organización de pymes en el territorio que se desmarcaba del logotipo central.

Este cambio, al que se llamó “Suerte y unión” obedecía a una necesidad de visibilizar una ruptura con la gestión realizada en años anteriores y la adopción de nuevas propuestas en la dirección y en la organización de la Confederación, tras 25 años bajo una misma presidencia. Se tuvieron en cuenta, asimismo, cuestiones de usabilidad y legibilidad en el entorno 2.0. El imogotipo conservaba las flechas del logotipo original, pero integrándolas dentro de la representación de un trébol, símbolo que representa por una parte la unión de las tres provincias aragonesas y la suerte de esa unión. Este nuevo logotipo se mantuvo hasta 2016

cuando se volvió a incorporar el logotipo siguiendo la identidad gráfica de la patronal nacional (CEPYME) incorporando en su *tagline* al colectivo que representa.



Finalmente, la Federación de Empresarios del Metal de Zaragoza ha mantenido también una estrategia constante en cuanto a su identidad gráfica, que ha sido modificada exclusivamente para su adaptación a los nuevos modelos de comunicación visual a través de redes sociales e Internet, con el fin de mejorar su reconocimiento y usabilidad. Por ello, ha mantenido la misma estructura, aunque solidificando el relleno de las letras para mejorar su visibilidad, el color marrón óxido envejecido con el que se creó en sus comienzos ha dado paso a un rojo intenso brillante que se adapta más a las necesidades de los formatos digitales. Asimismo, se ha añadido el colectivo que representa, para facilitar su reconocimiento social.



7.2. La creación del propósito y relato corporativo. El ascenso del *corporate*

Desde su nacimiento público y legal, las organizaciones empresariales han adquirido por derecho propio el carácter de institución vertebradora de la sociedad civil en España y en los territorios donde han desarrollado su labor, contribuyendo, de una manera decisiva, al avance de la economía de mercado, al desarrollo del Estado de Bienestar y a la consolidación de la democracia en España, tal y como se ha podido comprobar en el capítulo anterior. Y han adquirido este derecho al conseguir aglutinar bajo sus siglas a todos los sectores de la actividad productiva, a todos los tamaños empresariales y a todos los territorios. Esta legitimidad se desprende del papel irrenunciable que le confiere el art. 7 de la Constitución española en la defensa y promoción de los intereses que le son propios, un caso único en Europa.

Estos objetivos responden al propósito de las organizaciones empresariales que, al igual que su identidad gráfica, ha permanecido constante a lo largo de su historia. Así, según se pone de manifiesto en sus Estatutos, los principios fundamentales que promueven las organizaciones empresariales han sido, y sigue siendo a lo largo de su historia *“la independencia, voluntariedad, unidad empresarial, representatividad, transparencia, respeto a la Constitución, libre empresa, economía de mercado y unidad de mercado”*. Igualmente, consideran indispensables *“la transparencia en la toma de decisiones; el diálogo y la negociación en la búsqueda de soluciones a los problemas planteados, especialmente y aunque no de manera exclusiva, en el ámbito social; el control de la organización por sus miembros, a través de una sólida democracia y transparencia interna, y la voluntariedad en cuanto a la pertenencia”*. Estos valores, junto con la misión de promover y defender los intereses de sus miembros, confieren a las organizaciones empresariales legitimidad, representatividad e independencia.

Por lo tanto, este propósito, reside en la intersección entre la auténtica razón de ser de las Confederaciones empresariales y las necesidades que puede satisfacer de forma única, entre sus públicos de interés: las asociaciones y empresas miembro, sus trabajadores y la sociedad en general.

Las organizaciones empresariales han asumido desde sus comienzos, no solo su filosofía corporativa sino también el rol diferencial que tienen en la construcción de la sociedad. Precisamente este rol diferencial basado en su propósito ha permitido a las organizaciones empresariales comunicar y expresar, sin ambigüedades y a lo largo de su historia, su razón de ser, sus valores y su contribución a la sociedad. La claridad y notoriedad de esta comunicación ha hecho posible, además, expresar su singularidad, las acciones que las definen y los valores que las sustentan. El propósito de las organizaciones materializa su identidad corporativa

facilitando la identificación y adhesión de los distintos grupos de interés, tanto internos como externos.

El propósito de las organizaciones empresariales es el comienzo y la base de construcción de un relato corporativo sobre el que han girado todos sus programas de comunicación, tanto internos como externos. Este relato corporativo describe las señas de identidad fundamentales y las intenciones estratégicas de las Confederaciones a lo largo del tiempo, además, de ser estratégicas para fortalecer los lazos que les unen con sus organizaciones miembros.

Este relato corporativo se escribió por primera vez en 1977 en un comunicado en el que se manifestaban las razones para la firma de la unión empresarial necesaria para crear la CEOE, de la que se ha hablado en los capítulos anteriores y que decía así:

"El empresariado español tiene derecho a organizarse libremente en la forma que desee, así como a elegir sus estructuras y sus representantes sin condicionamientos ni ataduras de ninguna clase y, por supuesto, que este proceso debe hacerse de abajo hacia arriba y no a la inversa. Y debe unirse para evitar el deterioro de la imagen empresarial ante la opinión pública, presentando, adecuadamente, la importancia de la función socio económica que cumple el empresario. Por lo que es necesario ser portavoz con peso específico suficiente y la independencia necesaria para que se tengan en cuenta los puntos de vista empresariales y sus planteamientos en las medidas a adoptar para resolver las grandes cuestiones socio económicas. Portavoz que deberá actuar no sólo ante la Administración Pública en todos los niveles, sino en todo el complejo entramado de las diversas instancias, instituciones y partido de Gobierno o la oposición en la que se gestan las grandes decisiones".

Cuarenta años después, los Estatutos de las Confederaciones empresariales siguen respetando estos principios y esta razón de ser que han convertido en un mensaje repetido a lo largo de su historia en cada uno de sus comunicados y reforzado en todas sus acciones y actuaciones corporativas, encaminadas a:

1. "Fomentar y defender el sistema de iniciativa privada, la economía de mercado, y la libre empresa,
2. promover y defender la unidad de mercado en los ámbitos nacional y europeo,
3. propiciar el desarrollo económico sostenible en España, como medio de lograr una situación social cada vez más justa, y la mejora del medio ambiente,
4. representar y defender los intereses generales y comunes del empresario en la sociedad, ante la Administración, las organizaciones profesionales y las Instituciones públicas y privadas,

5. promover la competitividad de las empresas y la defensa de la libre competencia,

6. promover el desarrollo de la investigación y la innovación tecnológica en las empresas, así como de la sociedad de la información y la formación de los empresarios”.

Desde su nacimiento en 1977 y hasta el año 2018, las Confederaciones empresariales han utilizado la comunicación a través de mensajes y conversaciones construidas en forma de relato para informar y reforzar ante la sociedad su propósito corporativo y han puesto en marcha estrategias de comunicación para convencer de la legitimidad y bondad de este relato corporativo y de su razón de ser con el fin de construir, mejorar y mantener su reputación a lo largo del tiempo y así poder implicar a las empresas, fomentando el asociacionismo y la participación. Los grandes mensajes empresariales y los rotundos titulares y claims que se han ido recogiendo a lo largo de esta investigación y que las organizaciones empresariales han utilizado en sus múltiples comparecencias públicas no dejan lugar a dudas. Todas ellas se refieren, de una u otra forma, al propósito y la filosofía corporativa.

7.3. El Liderazgo

Para construir un liderazgo reputacional, según se ha podido comprobar en esta investigación, las organizaciones deben cumplir tres condiciones: sensibilidad organizativa, una gestión proactiva de la reputación y, por último, un comportamiento corporativo comprometido. Asimismo, deben tenerse en cuenta los valores, la transparencia y la ética, la orientación hacia los grupos de interés y la sostenibilidad.

Si se retrocede a 1977, en el comunicado conjunto para la fusión de las principales organizaciones empresariales para la creación de CEOE se firma una unión basada en las siguientes causas:

"Nuestro país atraviesa un período de transformación en todos los ámbitos de su vida nacional. Las estructuras vigentes en lo político, económico y social, están sometidas a profundas reformas que marcarán nuestro futuro. Las relaciones socioeconómicas en el mundo empresarial tendrán un carácter diferente en el marco de la libertad y voluntariedad asociativa. Estas relaciones se insertan en un proceso de cambio basado en una sociedad libre y democrática, que lleva aparejado como fundamento de su existencia la libre iniciativa y la economía de mercado. En el mundo laboral existen diversas organizaciones de trabajadores con las que es necesario establecer unas relaciones constructivas que permitan un justo y próspero desarrollo del país. Los poderes públicos, asimismo, necesitan contar con una representación genuina de los empresarios. Las organizaciones empresariales CGEE, AEI y CEE, de ámbito nacional

constituidas sobre bases sectoriales v territoriales interprofesionales, conscientes de la urgencia de crear una sola Organización empresarial a escala nacional con una voz única y responsable, han decidido conjuntar sus iniciativas y proceder a una fusión cuyo proceso se inicia mediante el presente llamamiento (...)

Esta confederación empresarial, absolutamente apolítica, como garantía de su independencia, y totalmente desvinculada de las estructuras sindicales oficiales, proporcionará al empresariado unos cauces estables y permanentes para proyectarse hacia la opinión pública, y un diálogo fecundo con los sindicatos de trabajadores y los poderes del Estado”.

Como se ha visto, esta declaración de intenciones fue el comienzo de la constitución de CEOE que pronto alcanzaría un alto grado de representatividad, aumentando cada día el número de empresas asociadas. Algunos autores vinculan el alcance de este “alto grado de densidad y representatividad asociativa” por el impulso de los fenómenos asociativos paralelos (endógenos y exógenos) a la Organización Sindical verticalista y por la fuerza de un grupo de líderes empresariales que se implicaron en impulsar desde arriba una organización empresarial unitaria (Pardo Avellaneda, 1996, p.478).

Como ya se ha analizado en los capítulos anteriores, estos líderes empresariales dedicaron los primeros años de vida de la Confederación a poner en marcha una estrategia política y técnica orientada a conseguir el mayor número de adhesiones entre las asociaciones empresariales ya constituidas o que se comenzaban a poner en marcha en esos años, a organizar grandes actos públicos en los que se visibilizara su fuerza y unidad y en aparecer en los medios de comunicación para hacer llegar a la sociedad sus mensajes, aumentando con ello su presencia pública.

Pardo y Fernández Castro (1991) fechan en tres años el tiempo de trabajo de organización y presencia pública que desarrollaron desde CEOE para conseguir el monopolio en las organizaciones empresariales y la legitimidad. Según estos autores, el problema principal en el plano organizacional consistió en lograr la representación de un amplio espectro de intereses poco homogéneo en cuestión sectorial (agricultura, industria y servicios) y de tipo de empresas (multinacionales, grandes y pymes públicas y privadas) e, incluso, en ocasiones en conflicto entre sí. La solución fue dotarse de una estructura poco burocratizada y flexible -que continúa en la actualidad- y “con un centro de gravedad decisonal distribuido entre la organización central y las asociaciones miembro”. Además, una “filosofía de actuación pública que evitase los pronunciamientos sobre cualquier tema en los que existiera una marcada divergencia de intereses entre los socios”, cuestión que también continúa en la actualidad. Según estos autores, el reto más importante al que tuvieron que hacer frente los líderes de CEOE durante esos

primeros tres años de vida para adjudicarse la hegemonía de la representación empresarial fue conseguir la representación de las pymes, lo que consiguieron con la adhesión de la Confederación de la Pequeña y Mediana Empresa. (Pardo, Fernández Castro, 1991, p.19)

El 25 de enero de 1980, el presidente nacional de CEPYME Javier González Estefani publicó en el diario *El País* el artículo *Causa de los empresarios* en el que explicaba las razones por las que la Confederación que presidía había decidido integrarse en CEOE y que resulta muy clarificador para contextualizar el proceso que se llevó a cabo. Decía entonces Estefani:

“Últimamente vienen apareciendo en los medios de comunicación noticias relativas a la posible vinculación de CEPYME a CEOE (...) Prescindiendo de los detalles de su origen, la realidad es que en muy poco tiempo se implantan y desarrollan con fuerza dos grandes organizaciones, CEOE y CEPYME (...) Dicha irrupción se concreta en una masiva afiliación que, sin embargo, comienza rápidamente a decrecer, si por afiliación entendemos la que tiene lugar con el pago regular de las cuotas establecidas. Esta desafiliación se produce, por una parte, por la falta de conciencia sindical de gran parte de los trabajadores españoles y, por otra, por el desencanto subsiguiente al incumplimiento de unas expectativas excesivamente optimistas, que fueron prometidas en el régimen anterior con demasiada alegría. Sin embargo, con las organizaciones empresariales sucede más bien lo contrario.

La venida del nuevo régimen democrático pilla a los empresarios, como vulgarmente se dice, “en calzoncillos”. Por razones obvias no se había producido ningún tipo de militancia asociativa en la clandestinidad. Esto hace que, durante un lapso de tiempo relativamente largo, los empresarios sigan viviendo en el letargo, sin caer en la cuenta de que nadie les iba a defender sus derechos, si no eran ellos mismos debidamente organizados. Pero se produce la acción combinada de una élite empresarial que toma conciencia del problema junto con el rápido movimiento de las centrales sindicales que no pierden el tiempo para situarse ventajosamente en la preparación de la batalla, que se empieza a librar a niveles de empresa y de Parlamento, tratando de arrancar al Gobierno una ley de acción sindical inoportuna y mal hecha. Parece que la campanada suena fuerte. A partir de esos momentos se acelera un fuerte movimiento empresarial, que se desarrolla, por una parte, a niveles territoriales, y, por otra, a niveles sectoriales, aprovechando, en parte, los restos maltrechos de los antiguos sectores sindicales.

Y se da una circunstancia de signo contrario al de las centrales sindicales. La afiliación es cada vez más importante y la deserción un hecho prácticamente desconocido. Sin embargo, el asociacionismo empresarial se resiente por algo distinto: la forma caótica en que dicho proceso se realiza, y que hace que, por ejemplo, a nivel territorial se den

los siguientes casos: organizaciones empresariales provinciales afiliadas sólo en CEOE, otras sólo en CEPYME, otras en las dos, alguna organización en ninguna de las dos confederaciones (...)

Este proceso, sin embargo, tiene su justificación profunda: la pequeña y mediana empresa española ha sido sistemáticamente olvidada en nuestro país, a pesar de producir el 85% de los puestos de trabajo. Nunca tuvo una voz propia que gritara fuerte sus problemas. A nivel sectorial, la voz cantante la tenían, por lo general, las grandes empresas de cabecera de sector, con problemas también, pero muchas veces muy diferentes. Esta experiencia lleva a los líderes de muchas organizaciones a desconfiar, y no sin fundamento, ante la posibilidad de que puedan volverse a repetir de alguna manera situaciones pasadas.

Así, surge con fuerza la idea de CEPYME, que contribuye a crear una imagen diferenciada entre las dos organizaciones patronales. Y aquí hay que remarcar que no se trata de una diferenciación en la filosofía empresarial, que forzosamente ha de ser la misma. No se trata, consecuentemente, de establecer una contienda entre las PYME y las grandes empresas. Por el contrario, la PYME es inconcebible sin la empresa grande, y viceversa, por relaciones de cliente proveedor, de servicios en ambos sentidos, etcétera.

¿Qué es entonces lo que marca las diferencias? Sencillamente, un hecho: todos los dirigentes a nivel nacional, provincial y sectorial son como sus bases, pequeños y medianos empresarios. Y ésta es la única garantía de que los intereses de estos empresarios, que suponen el 99% del empresariado, sean de verdad defendidos (...)

CEPYME no se diluirá en otra patronal, entre otras razones, porque, si perdiera su razón de ser, otras CEPYME surgirían. Por ello, CEPYME ha puesto desde el primer momento cuatro importantes condiciones para esta operación:

1. Independencia funcional bajo su mismo nombre, status y organización interna.
2. Independencia económica.
3. Participación adecuada en los órganos de gobierno de CEOE.

4. Garantía de participación en las decisiones que afecten a la generalidad del empresariado ante la Administración, centrales sindicales, instituciones oficiales, etcétera.

Sólo con estas premisas caminaremos hacia esa unidad, tan necesaria y tan distinta de la uniformidad, potenciaremos a CEPYME potenciaremos a CEOE y con ello potenciaremos la causa de los empresarios españoles”.

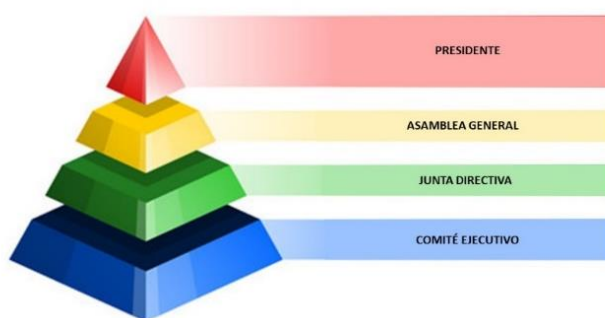
Y, aunque esta unión no se produjo de forma uniforme en todos los territorios (en Aragón CEPYME y CEOE mantienen absoluta independencia desde su nacimiento), sí que se consiguió que todas las organizaciones de pymes, y viceversa, tuvieran (y tienen) representación, voz y voto, en los comités ejecutivos y órganos de dirección de las Confederaciones empresariales. De esta manera, el propio artículo tres del "Acuerdo de Afiliación" dejaba escrito que el presidente de CEPYME tendría la condición de vicepresidente de CEOE y la primera de ambas organizaciones "tendrá asegurada la participación de sus representantes en los órganos de gobierno de CEOE en la proporción siguiente: Asamblea General, 130 miembros; Junta directiva, 19 miembros y Comité Ejecutivo, 4 miembros", lo que equivale, aproximadamente a una cuota del 20% de representación.

Esta integración fue un importante paso para que las Confederaciones empresariales alcanzaran una posición hegemónica y de liderazgo indiscutida en el ámbito empresarial, que se ha mantenido hasta nuestros días. Una vez conseguido este liderazgo a nivel nacional, las organizaciones empresariales homólogas consiguieron trasladar esa hegemonía en los territorios y fueron asumiendo progresivamente todas las funciones que la literatura sobre el asociacionismo empresarial (Windmuller y Gladstone, 1984) señalan como propias de las modernas organizaciones de interés económico y que se ha ido demostrando en capítulos anteriores.

1. intercambio de información y definición de intereses y posiciones entre los empresarios
2. articulación de relaciones con el Estado
3. promoción y articulación de relaciones con los medios de comunicación y opinión pública
4. provisión de servicios especializados para sus miembros
5. provisión de bienes públicos a través de la negociación colectiva
6. mediación y asistencia en los conflictos colectivos de intereses.

Para mantener esta posición de liderazgo, las Confederaciones empresariales mantienen una estructura compleja de funcionamiento, con el objetivo de que queden recogidos y representados todos los intereses empresariales de cualquier sector de actividad, tamaño o territorio, según se puede observar en la figura 26. Esta representatividad y el sistema interno de comunicación, continuo, periódico, constante, multidireccional y flexible, es lo que confiere la legitimidad empresarial a las confederaciones en la sociedad. Una vez más la comunicación ha jugado y mantiene un papel esencial como herramienta clave de reputación.

Figura 26. Estructura de Gobierno.

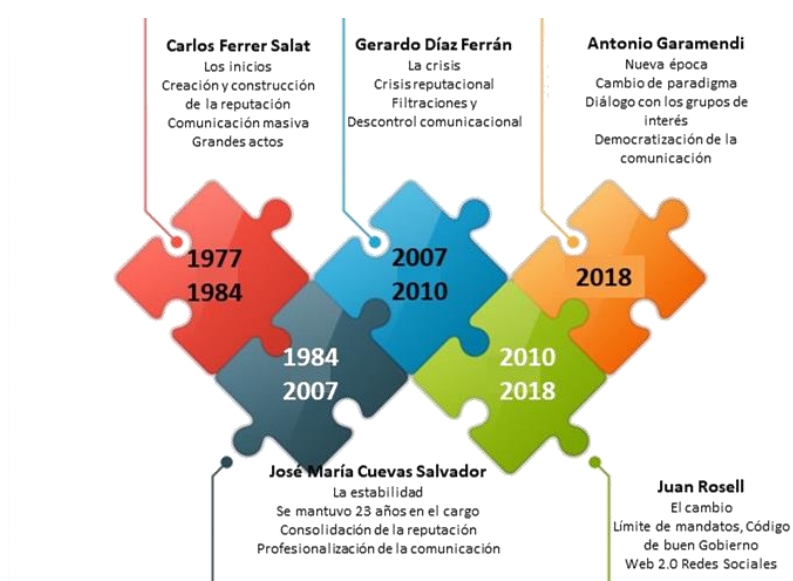


Fuente: Elaboración propia 2019

1.-Presidente. Elegido cada cuatro años por votación de la Asamblea General, representa a la organización empresarial y realiza en su nombre toda clase de actuaciones con las limitaciones impuestas por los Estatutos. Entre sus atribuciones figuran la de convocar sesiones de la Asamblea General, y el Comité Ejecutivo, proponiendo a la Junta Directiva la constitución de Comisiones especializadas, cumpliendo y haciendo cumplir los Estatutos o convocando elecciones anticipadas. En CEOE, CEPYME nacional y en CEOE Aragón los mandatos están limitados a dos. En cambio, en CEPYME Aragón y FEMZ no existe esta limitación.

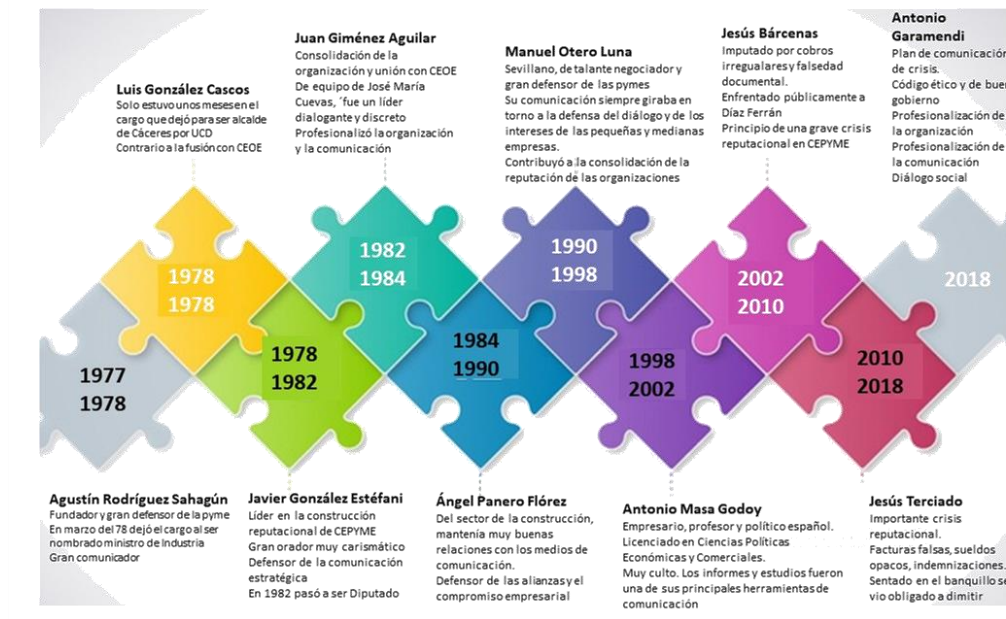
En cuanto al liderazgo, todas las organizaciones han sido, y siguen siendo presidencialistas con un peso importante y visible como portavoces únicos de las organizaciones empresariales. En las figuras siguientes, 27, 28, 29, 30 y 31 se realiza un resumen con los presidentes de las Confederaciones empresariales y los hitos más destacados de sus mandatos.

Figura 27. Presidentes CEOE



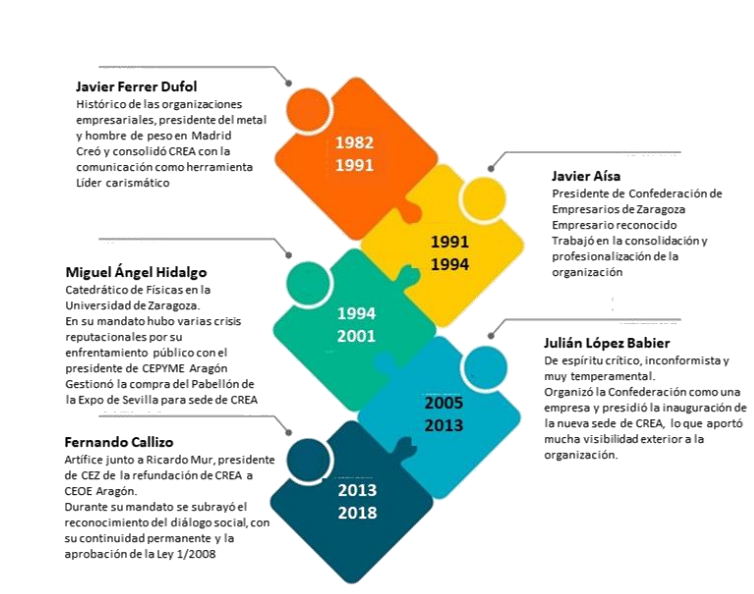
Fuente: Elaboración propia, 2019

Figura 28. Presidentes CEPYME



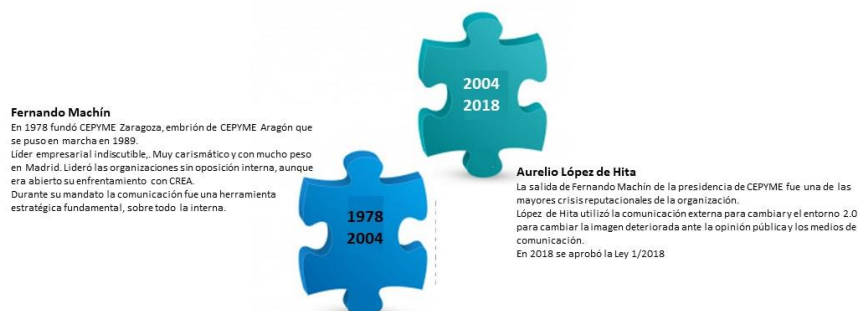
Fuente: Elaboración propia, 2019

Figura 29. Presidentes CREA- CEOE Aragón



Fuente: Elaboración propia, 2019

Figura 30. Presidentes CEPYME Aragón



Fuente: Elaboración propia, 2019

Figura 31. Presidente FEMZ



Fuente: Elaboración propia, 2019

2.-Asamblea General, reunida en pleno, es el órgano supremo de gobierno y decisión y está constituida por los representantes de las organizaciones territoriales y sectoriales, miembros de pleno derecho, en función de sus vocalías. Tiene atribuidas, en exclusiva, competencias como la elección del Presidente, la reforma de los Estatutos, aprobar o modificar el Código Ético y de Buen Gobierno, aprobar programas y planes de actuación, aprobar los presupuestos de la Confederación y su liquidación, fijar la cuota a los miembros de pleno derecho, aprobar la Memoria Anual de Actividades, acordar el cese de cargos directivos, adoptar acuerdos de incorporación o asociación con otras organizaciones de la misma naturaleza, o ratificar las admisiones de miembros de pleno derecho decididas por la Junta Directiva.

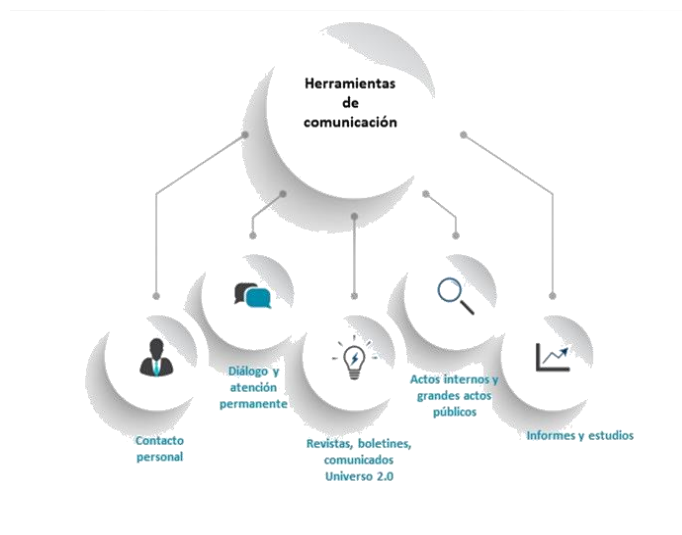
3.-Junta Directiva, es el órgano colegiado de normal gobierno, gestión, administración y dirección. Está compuesta por el presidente y vocales representantes de las organizaciones confederadas en la Asamblea General. Entre sus atribuciones se encuentran la de dirigir las actividades de la Confederación en el marco de sus competencias y proponer a la Asamblea las

representaciones que hayan de atribuirse a los miembros de pleno derecho de la Confederación. Además, ha de elaborar la Memoria Anual de Actividades, así como los presupuestos y la liquidación de cuentas, todo ello antes de su aprobación formal por la Asamblea. Y, básicamente, velar por el funcionamiento eficaz de los servicios.

4.-Comité Ejecutivo. Es el órgano colegiado de permanente actuación en el gobierno, gestión, administración y dirección. Está compuesto por el presidente, los vicepresidentes y una serie de vocales elegidos por la Junta Directiva de entre sus miembros. En CEOE, el presidente de CEPYME es vicepresidente de la organización. El Comité puede ejercer las funciones que los Estatutos atribuyen a la Junta, salvo las excepciones que éstos establecen en su articulado. Le corresponden, también, otras atribuciones específicas relacionadas con la admisión provisional de miembros asociados, la afiliación a organismos internacionales, la fijación del orden del día de la Asamblea o la convocatoria de Asamblea General Extraordinaria en caso de moción de censura contra el presidente.

A lo largo de la historia, la estrategia de comunicación entre los órganos de gobierno ha sido una herramienta fundamental para la construcción del liderazgo de las organizaciones empresariales y su visibilidad, tanto en el interior con las asociaciones miembro y las empresas adheridas, como en el exterior, para las instituciones públicas, sindicatos y sociedad en general.

Figura 32. Herramientas de comunicación interna



Fuente: Elaboración propia, 2019

7.4. Desarrollo del gobierno corporativo y su evolución

En general, los fines de las organizaciones empresariales se han mantenido constantes en esencia a lo largo de toda su historia y vienen recogidos en los Estatutos de todas las organizaciones miembro y, aunque con alguna variación en los territorios y algunos puntos

añadidos con el paso de la historia, el espíritu de los fines de las organizaciones empresariales ha sido constante a lo largo del tiempo y pueden resumirse en los puntos siguientes:

1. Representar y gestionar, en los ámbitos territoriales, nacional y europeo y en sus aspectos generales y comunes, los intereses confiados a las organizaciones confederadas ante todas las instancias, ya sean representativas, de gestión, o de decisión, en los planos socioeconómicos, culturales o políticos de la nación.
2. Fomentar la creación de organizaciones empresariales propiciando la unidad y solidaridad de las mismas.
3. Estudiar todo tipo de problemas que se planteen con carácter genérico a las empresas, acordar las soluciones pertinentes y establecer las consiguientes líneas de actuación común de las organizaciones miembro.
4. Estudio específico de los aspectos laborales, especialmente los relativos a salarios, conflictividad, negociación colectiva, Seguridad Social y productividad; estableciendo las oportunas relaciones con las organizaciones profesionales, organizaciones sindicales y con la Administración Pública.
5. Elaborar recomendaciones de actuación en materia socioeconómica ante los Poderes Públicos, especialmente las referidas a los problemas de la empresa, la política económica general, y a los dimanantes de las relaciones internacionales.
6. Establecer y facilitar los servicios de interés común o específicos que requieran las organizaciones empresariales confederadas.
7. Promover el avance en los métodos y técnicas de gestión de empresa, particularmente mediante la realización y difusión de la investigación y la organización y funcionamiento de los oportunos medios de formación e información.
8. Establecer, mantener y fomentar las pertinentes relaciones con entidades españolas, e internacionales.
9. Firmar acuerdos, desarrollar y ejecutar los firmados.
10. Suscribir acuerdos de Concertación Social con las Organizaciones Sindicales y con el Gobierno.
11. Suscribir acuerdos internacionales de cooperación al desarrollo, y ejecutar programas y proyectos que tengan como objetivo esa cooperación al desarrollo.
12. Suscribir acuerdos en materia socioeconómica, con las diferentes Instituciones Públicas y, en particular, con el Gobierno de España y con las Instituciones Europeas en el ámbito comunitario.
13. Prestar especial atención a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas en función de su especial importancia en la economía española.

14. Fomentar una educación y una formación de calidad, con el objetivo de elevar el nivel general de cualificación y atender las necesidades y demandas del sistema productivo.
15. Promoción del espíritu emprendedor y fomento del espíritu empresarial
16. Promoción de la participación de la mujer en todos los órdenes socioeconómicos.

Su posición de liderazgo reputacional como legítimos representantes del tejido empresarial configuró las actuaciones de las Confederaciones empresariales en la sociedad en cada momento histórico. En sus primeros años de vida con mayor intensidad se centraron de forma especial en la funciones clásicas de interlocución laboral (negociación de convenios sectoriales con los sindicatos y concertación social) y de posicionamiento y manifestación política para, posteriormente y en la medida en que avanzaba su consolidación como hegemónicas, a partir de la segunda mitad de los ochenta, incrementar cuantitativa y cualitativamente sus funciones económicas y de promoción empresarial y servicios a las organizaciones miembro y empresas adheridas (fiscalidad, política industrial, promoción exterior, formación, etc.).

En cuanto a la negociación colectiva, y según los datos aportados por el Observatorio del Diálogo social en España con fuente en Rodríguez Morones (2016) caben destacar cinco grandes fases, marcadas tanto por las condiciones políticas, económicas y sociales como por los participantes en el mismo y su contenido.

1. 1977-1986. Se trata de la fase de consolidación de la democracia, caracterizada también por la situación de crisis económica iniciada en 1975, y que únicamente comienza a superarse a mediados de 1985. En estos años de nacimiento de la concertación social el contexto económico era muy complicado: la inflación llegó a alcanzar el 24,5%, el desempleo entre 1975 y 1985 pasó del 4,4% a un 22% y la conflictividad laboral era insostenible con más de 170 millones de horas de trabajo perdidas, solo en 1979.

“En este marco, el diálogo social fue un instrumento sociopolítico básico, sin cuya aportación no se pueden entender la normalización democrática, el desarrollo socioeconómico y la modernización de las relaciones laborales en España. Este período es el de la macroconcertación que tiene lugar a comienzos de los años ochenta, que se abrió paso no sin dificultades en un periodo también de aguda crisis y que constituye el cauce para aportar soluciones desde la base de legitimación y de eficacia que proporcionaba un amplio consenso social” Rodríguez Morones (2016 p. 7).

Esta primera fase se inaugura con los *Pactos de la Moncloa*, firmados el 25 de octubre de 1977 y vigentes en 1978, y finaliza con el Acuerdo Económico y Social (AES), firmado el 9 de octubre de 1984 y vigente en 1985 y 1986. Entre estos dos acuerdos, los Pactos de la Moncloa y el AES, se suscriben otros cuatro, el Acuerdo Básico Interconfederal (ABI) en 1979, el Acuerdo Marco Interconfederal (AMI) vigente en 1980 y 1981, el

Acuerdo Nacional de Empleo (ANE) vigente en 1982 y el Acuerdo Interconfederal (AI) vigente en 1983.

2. 1986-1994. Una vez finalizada la vigencia del AES en 1986 se produce un largo período, hasta 1994, en el que prácticamente no existen acuerdos entre el gobierno y los interlocutores sociales ni entre éstos entre sí, período que se caracteriza en un principio, hasta 1991, por una fase expansiva de la economía con un fuerte proceso de crecimiento económico, seguido después de un período de aguda crisis económica, que se mantiene hasta mediados de 1994. Entre estos años, el desempleo pasó de un 16,3% a un 24,2%. La democracia ya se había consolidado y las circunstancias políticas eran muy diferentes a las de años anteriores. Los grandes acuerdos dejan paso a convenios puntuales sobre materias concretas, predominan los contenidos relacionados con las políticas de empleo y las reformas laborales, lo que favorece un mayor protagonismo de la negociación colectiva entre empresarios y trabajadores, con el Estado como dinamizador en ocasiones, pero sin un excesivo intervencionismo en la materia”. Rodríguez Morones (2016, p. 9)
3. 1997-2004. El 8 de abril de 1997 los sindicatos CCOO y UGT y las organizaciones empresariales, CEOE y CEPYME firmaron el Acuerdo Interconfederal para la Estabilidad del Empleo (AIEE), asumido por el gobierno del PP trasladándolo a una norma de rango de Ley, norma que supuso importantes cambios en materia laboral. Por ejemplo, acuerdos referentes a la Fundación para la Solución Extrajudicial de Conflictos Laborales, del Sistema de Seguridad, sobre prevención de riesgos, sobre formación continua y sobre el empleo. La situación económica era buena en estos momentos y con un Gobierno en mayoría absoluta que no necesitaba de grandes pactos para tomar decisiones.
4. 2004-2007. Con la victoria del PSOE en las elecciones del 14 de marzo de 2004 se abre una nueva etapa con la Declaración para el Diálogo Social del 8 de julio de 2004 suscrita por el Gobierno y los interlocutores sociales más representativos. Desde entonces se firmaron más de 20 acuerdos entre los años 2004 y 2008 así como otros tantos acuerdos referidos a cuestiones sociales como inmigración (regularización de inmigrantes ilegales) o el Estatuto del Trabajador Autónomo. En esta “época dorada del diálogo social” Rodríguez Morones destaca la negociación y la aprobación de la Ley de Dependencia y de la Ley de Igualdad efectiva de hombres y mujeres de 2007 que subieron enteros la cotización de la reputación de las organizaciones empresariales, tanto en los medios de comunicación como en la opinión pública y la sociedad en

general que visibilizaron la sensibilidad de los empresarios en estas cuestiones sociales y su involucración con el entorno (2016 p. 12).

5. 2008-2018. A finales del año 2008 estalló una de las crisis económicas más graves que se ha padecido en nuestro país, y también a nivel internacional. La caída de la demanda provocó una destrucción de empleo y un aumento del endeudamiento radical y a todos sus niveles. A esta crisis económica se sumó la gran crisis social y de confianza que se vivía en un país abochornado por los casos de corrupción que salpicaban a todos los estamentos sociales, incluidas las organizaciones empresariales, lo que redundó en una crisis reputacional sin precedentes. Durante estos años, destaca la firma de dos tipos de acuerdos en el ámbito laboral: los interconfederales para la negociación colectiva (concertación bilateral, solo empresarios y sindicatos) y el Acuerdo Social y Económico de 2011 (concertación tripartita, con la participación del Gobierno).

En Aragón, en el preámbulo de la Ley 1/2018, de 8 de febrero, de Diálogo Social y Participación Institucional se subraya la “amplia tradición de diálogo social” en esta Comunidad Autónoma. Esta tradición comenzó con la firma del primer Acuerdo Socioeconómico de Aragón de 1989, con lo que se convirtió en una comunidad pionera en concertación social, justo en el momento en el que comienzan a hacerse realidad las competencias que contenía el Estatuto de Autonomía, aprobado el 16 de agosto de 1982. Desde entonces, ha sido la única Comunidad Autónoma en el que el Diálogo Social ha permanecido constante a lo largo de todos estos 30 años, en los que se han llegado a firmar 10 Acuerdos Sociales.

1. Acuerdo Económico y Social, 1989-1990.
2. Acuerdo para el Progreso Industrial de Aragón, APIA, 1993-1994.
3. Acuerdo Social, 1995.
4. Acuerdo para el Desarrollo Económico y Social de Aragón, 1996-1998.
5. Acuerdo para el Fomento del Empleo en Aragón, AFECA, 1999.
6. Acuerdo Económico y Social para el Progreso de Aragón, AESPA I, 2001-2003.
7. Acuerdo Económico y Social para el Progreso de Aragón, AESPA II, 2004-2007.
8. Acuerdo Económico y Social para el Progreso de Aragón, AESPA III, 2008-2011.
9. Acuerdo Social para la Competitividad y el Empleo de Aragón, ACE, 2012-2015.
10. Declaración Institucional para el Diálogo Social en Aragón, 2015-2019

Finalmente, con la Ley 1/2018 se da certeza y se garantiza la estabilidad del diálogo social y la participación institucional de las organizaciones sindicales y empresariales más representativas en Aragón, mediante la creación de un órgano de encuentro, negociación y participación permanente. En su preámbulo esta Ley expresa que

“la elección, siempre, de un sistema de cooperación tripartito, integrado por las organizaciones sindicales, las asociaciones empresariales y el Gobierno de Aragón, se fundamenta en una concepción y forma de participación en la que se garantiza el reconocimiento de la legitimidad, la representatividad, la autonomía y la preservación de la identidad de todos los actores que confluyen en el diálogo y se ha materializado en la participación de los agentes sociales en la toma de decisiones y en la gestión de los asuntos públicos a través de órganos de naturaleza representativa y participativa”.

La comunicación ha jugado un papel importante en todos los procesos de negociación asociados al diálogo social, tanto para ir informando a la opinión pública como para conseguir la aceptación y la implicación de la sociedad ante unas ideas que se defendían, en cualquiera de las partes. La comunicación se ha utilizado también como herramienta de presión y de negociación. Tanto sindicatos, como Gobierno y organizaciones empresariales se han servido de la comunicación estratégica como agente para la mejora de su posición en la negociación o, incluso, para que ésta sobreviviera. Así, en el diálogo social la comunicación externa y la presencia en los medios de comunicación ha sido una constante, como herramienta de negociación y de visibilidad.

En Aragón, la importancia del diálogo social se visibilizó con la entrega el 23 de abril del Premio Aragón 2018, que es el máximo reconocimiento que concede el Gobierno de Aragón a los agentes sociales, CCOO, UGT, CEOE, y CEPYME. Se valoró como criterio el “papel clave” en el fomento de la actividad económica, la formación y la creación de empleo, así como en la defensa y promoción de los intereses económicos y sociales de Aragón. Que por primera vez en una comunidad autónoma se reconociera, al máximo nivel, a los agentes de la Mesa del Diálogo Social como organizaciones fundamentales en la mejora de la economía y el bienestar de una comunidad autónoma visibiliza y aumenta el valor reputacional del diálogo social. Durante la entrega del Premio, el presidente de Aragón, Javier Lambán, aseguró que los agentes sociales representan a “una de las mejores partes de la sociedad aragonesa: el mundo de la iniciativa económica y el mundo del trabajo (...) La generación de un clima de paz social se convierte en un potente tractor de inversiones y generador de oportunidades”.

Con el diálogo social el objetivo fundamental de las organizaciones empresariales, tal y como se ha podido comprobar en capítulos anteriores, ha sido la creación de un marco de relaciones laborales y de negociación colectiva con los sindicatos, capaz de generar un contexto estable y previsible para la toma de decisiones empresariales y ser capaces de “oponer un frente unitario a las demandas salariales en ascenso, asociándolas a la inflación prevista y a la productividad. La focalización funcional en tal objetivo resultó compatible con funciones de apoyo genérico al

nuevo sistema democrático, en cuya configuración las organizaciones empresariales jugaron un papel significativo” (Pardo Avellaneda, 1996, p.480).

Asimismo, además de la influencia en las relaciones laborales, las Confederaciones buscaban mejorar la imagen empresarial en la sociedad y su poder de interlocución y, por último, reforzar su intervención en el ámbito político, económico y social. Según señaló el propio Secretario General de CEOE, Juan Jiménez Aguilar:

"Las cosas en este sentido han cambiado. Es verdad que en los años ochenta, el 80% de la actividad de una organización como la CEOE era en el ámbito de las relaciones laborales. Ahora mismo, dedicamos aproximadamente el 20% de nuestra actividad, de nuestro personal y de nuestros recursos al mundo de las relaciones laborales, el resto están conectados con el mundo de la fiscalidad o con el mundo del comercio exterior, sobre todo; o con el mundo de la formación, es decir con toda una serie de actividades que no están directamente conectadas con el mundo de las relaciones laborales".

En este aspecto, tal y como se ha ido poniendo de manifiesto en el capítulo anterior, destacan dos líneas de trabajo. Por un lado, las actuaciones dedicadas a reforzar su intervención en el ámbito político, económico y social y, por el otro, los servicios a las organizaciones asociadas y a empresas adheridas. Todas las organizaciones empresariales han ido evolucionando en la misma línea ascendente.

Figura 33. Evolución Comisiones CEOE



Fuente: Elaboración propia

Las herramientas de comunicación más utilizadas para dar visibilidad y comprensión a la labor de las organizaciones empresariales dedicadas a reforzar su intervención en el ámbito político, económico y social, han sido a lo largo del tiempo la elaboración de informes, documentos y posicionamientos. Desde aquel primer programa económico que escribió Pedro Schwartz, a petición de José María Cuevas en los años 80, hasta hoy, esta documentación se elabora en los grupos de trabajo y en las comisiones, en las que se levanta acta, y las conclusiones se distribuyen primero a nivel interno en las circulares y correos electrónicos que

se envían a los asociados, en la web, se difunde a través de redes sociales y se hace llegar a los medios de comunicación, normalmente a través de comunicados y notas de prensa y otras, según la importancia del tema que se trate, con ruedas de prensa o comparencias públicas.

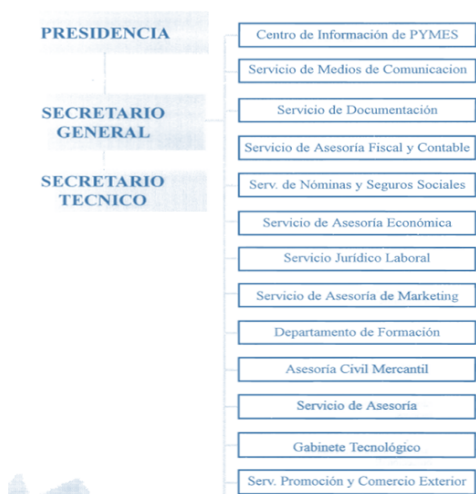
Figura 34. Herramientas de comunicación externa



Fuente: Elaboración propia

Es necesario distinguir entre los servicios de las Confederaciones, más centrados en lograr influencia o en asuntos de mayor trascendencia y más ligados a las necesidades de las grandes corporaciones, por lo que se enfocan más hacia la internacionalización, la formación al más alto nivel y las comisiones y estudios y los servicios de las Confederaciones de pymes que están más centrados en cubrir las necesidades de las pequeñas y medianas empresas en su quehacer diario. La comunicación evolucionaba de forma paralela a los servicios.

Figura 35. Organigrama interno y servicios en 1980



Fuente: CEPYME-Aragón

Figura 36. Organigrama interno y servicios en 2018



Fuente: Elaboración propia

7.5. Estrategias de comunicación y su impacto en la reputación

Recuperando las teorías del profesor Villafañe, ya expuestas en esta investigación, la política de comunicación corporativa se debe orientar hacia cinco puntos concretos:

1. el fortalecimiento de su imagen corporativa
2. La contribución a que las organizaciones se conviertan en “ciudadanos corporativos”
3. La influencia en las decisiones de las administraciones públicas
4. La información sobre los servicios.
5. La coordinación de la comunicación en todos los departamentos de la organización.

El que fue director de comunicación de CEOE durante más de 22 años, Gonzalo Gárnica, puso de manifiesto en un seminario interno para los responsables de comunicación de las organizaciones empresariales –seminarios que se realizaban de forma periódica al menos una vez al año- que el punto de partida, en el año 1977, fue de sensación hostil hacia los empresarios y hacia los conceptos que representaba la libertad de empresa. Ese fue el clima inicial con el que tuvieron que trabajar las organizaciones empresariales desde el primer momento. Los líderes empresariales fueron conscientes de que su urgencia era cambiar esa imagen y para ello era necesario establecer una estrategia de comunicación con el fin de actuar de forma proactiva sobre las ideas y las percepciones que se tenían en la sociedad de los empresarios, y por extensión, de las organizaciones que los representaban. El problema, subrayaba Gárnica, era que todos los mensajes que las organizaciones empresariales defendían en sus inicios y han defendido a lo largo de la historia eran, de base y de partida, muy impopulares.

Así, hasta casi el final de la etapa de consolidación de las organizaciones empresariales, en 2008, el objetivo de esta estrategia de comunicación se centraba en mejorar la imagen de emprendedores, empresarios y organizaciones y dejar de ser reconocidos como “patronal” para ser percibidos como una “organización profesional”. Para ello, en general, CEOE ideó una estrategia de comunicación basada en 7 puntos, sobre los que han pivotado todos los mensajes y acciones de comunicación en estos años y que ha sido traspuesta al resto de territorios, que han tenido absoluta libertad para aplicarla:

1. Trabajo a largo plazo manteniendo un argumento corporativo sólido y único que se ha repetido de forma constante a lo largo del tiempo y que, finalmente, -cumpliendo el objetivo para el que había sido concebido- consiguiera vencer las resistencias y esos mensajes han ido calando en la sociedad y en la opinión pública que ha acabado interiorizándolos como una realidad legítima, confiando en su contenido e implicándose con ellos.

2. Concentración de mensajes. Siguiendo las ideas de McLuhan (años 50) y del estructuralismo (años 60), las Confederaciones empresariales han defendido a lo largo de su estrategia de comunicación la concentración de los mensajes como principal aspecto a tener en cuenta. Por mucho que pueda parecer simplista, en las organizaciones empresariales han basado su estrategia en “menos es más” con la creencia de que para que una campaña tenga éxito ésta debe centrarse en un mensaje central reforzado con tres o cuatro ideas porque la inclusión de varios mensajes a la vez favorece la dispersión y disminuye el impacto.

Las Confederaciones empresariales se han concentrado en generar y difundir una lista muy corta de mensajes con lemas rotundos y claros, para facilitar su comprensión. En el momento que se consigue que uno de estos mensajes cale en la opinión pública y sea asumido por la sociedad, tal y como se ha demostrado en capítulos anteriores, habitualmente se abandona y se saca a escena uno nuevo. Esto conlleva un imperativo de continuidad en el esfuerzo de persistencia. En esta estrategia de comunicación se considera que la clave del éxito en cuanto a mejorar la imagen empresarial está en la continuidad y la persistencia.

3. Escucha activa. Consiste en detectar y definir de forma clara los grupos de interés y ajustarse al requerimiento y las necesidades de cada uno de ellos. Cuanto mejor esté ajustado este trabajo mayor impacto tendrán los mensajes. Así, desde su comienzo, las organizaciones empresariales realizaron una labor de detección y definición de sus grupos de interés, de los que tenían en cuenta sus necesidades y sus objetivos, manteniendo, de forma constante, un programa de escucha activa para adelantarse a sus exigencias y ofrecerles los mejores servicios.

4. Profesionalidad y coherencia. Otro principio básico es que los mensajes no deben quedarse en un simple enunciado, sino que deben llevarse a la práctica y además deben ser los mismos para todos. Es decir, es necesario que todos los portavoces y líderes empresariales digan

lo mismo en el mismo momento. Para ello las Confederaciones empresariales disponían de guía sobre las ideas defendidas desde la organización central sobre cada uno de los temas relevantes y comunes para los distintos representantes de las instituciones asociadas, en tanto en cuanto ejercen de portavoces, así como argumentarios que poder consultar que recogen los puntos de vista de la organización en relación con los temas resaltados

5. Relación con los medios. Las Confederaciones empresariales representan intereses e ideas, y todo aquello que no es comunicado es como si no se hubiera existido. Por lo tanto, otro principio básico es dotar a la comunicación de los medios materiales, económicos, humanos y técnicos suficientes. Desde el comienzo de su actividad se planteaba que el 35% del presupuesto total era el mínimo que se debía dedicar a imagen, comunicación y reputación. A lo largo de la historia de las organizaciones empresariales la relación con los medios de comunicación ha ido oscilando, dependiendo de muchos factores: la orientación editorial del medio, el tema del que se trataba: (de agenda, de información de actualidad, de comentarios políticos, de relaciones laborales...) y las relaciones personales entre las fuentes empresariales (presidencias, vicepresidencias y otros portavoces, entre otras causas.

A lo largo de los años, se ha mantenido una relación cordial y cierta sintonía entre periodistas y empresarios, ya que ambos se han ido necesitando en el tiempo. Los periodistas, para obtener información y las organizaciones empresariales para comunicar sus mensajes a la sociedad. Esta buena sintonía se escenificó en el año 2013 cuando el presidente de CEOE recibió el premio Tintero otorgado por la Asociación de Periodistas de Información Económica (APIE), en reconocimiento a la buena labor informativa y atención que ofrece a los medios, facilitando su labor.

Por norma general, la mayoría de los directores de comunicación que han tenido las organizaciones empresariales han tenido perfil periodista y provenían de algún medio de comunicación, normalmente de las secciones de economía, con lo que –en principio- los profesionales conocían el funcionamiento interno de los medios y adaptaban sus comunicaciones a las necesidades de los medios de comunicación. Asimismo, mantenían buenas relaciones con los que habían sido sus compañeros de profesión.

6. Dependencia directa de la presidencia. La actividad de comunicación tiene que ser rápida, tiene que ser genérica, a veces tiene que ser instantánea, y por lo tanto, y con independencia del nivel jerárquico en el que se sitúe el director de comunicación o su homólogo en la organización, tiene que tener responsabilidad e hilo directo con la dirección general para actuar con la máxima rapidez.

Como se ha visto en capítulos anteriores y ha quedado reflejado en el organigrama de servicios que se recoge en este mismo capítulo, los directores de comunicación de las

organizaciones empresariales han estado en el comité de dirección, muy cerca y con apoyo del presidente, siempre con voz y también con voto, allí donde se toman las decisiones.

7. Claridad, veracidad y transparencia. Mantener y transmitir la filosofía corporativa y el propósito de la organización no ha sido tarea fácil para los gabinetes de comunicación de las Confederaciones empresariales que han debido afrontar la defensa de medidas impopulares, ya que para que una empresa realmente funcione, cumpla su función social, tiene que cumplir su función económica y ésta es ganar dinero, ahorro de costes, etc...y a veces eso está mal visto por la sociedad. Según ponía de manifiesto Gárnica, la tentación primera siempre ha sido la de suavizar estos mensajes o anularlos, pero desde los gabinetes de comunicación la recomendación era todo lo contrario. La cuestión se centraba, según el Dircom de CEOE en conseguir el argumento adecuado para que la opinión pública pudiera conocer, reconocer, estimar y respetar a los empresarios por su labor real en la sociedad, defendiendo asimismo el derecho a poder informar de todo excepto de aquello que esté "expresamente prohibido" por Ley.

7.6. Gestión de crisis reputacionales. Hitos principales

El comienzo de siglo fue crítico para las organizaciones empresariales. Los casos de corrupción que se destapan en la sociedad española salpicaron también de lleno a la patronal. Algunos de sus máximos dirigentes fueron juzgados y encarcelados y la sombra de la duda fue calando y haciendo un daño considerable a su reputación. El periodista Miguel Ángel Noceda, autor del libro *Radiografía del empresariado español* pone de manifiesto que durante los 23 años de liderazgo de Cuevas en CEOE fueron pocos los asuntos turbios o las crisis internas que salieron a luz. Durante su mandato, los problemas y fricciones se solucionaban siempre de puertas hacia adentro. Eran pocos los periodistas que manejaban la información suficiente como para poder desvelar situaciones comprometidas de las organizaciones empresariales, aunque *off the record* muchos hablaban o sugerían actuaciones poco éticas. La primera gran crisis de reputación empresarial con luz y taquígrafos se produjo tras la llegada del sustituto de Cuevas, Gerardo Díaz Ferraz, y su toma de posesión como nuevo líder de CEOE.

En ese momento, toda esta aparente calma estalló con el escándalo del expresidente Díaz Ferrán que finalmente ingresó en prisión por delitos económicos y fiscales (blanqueo de capitales, alzamiento de bienes, saqueo de sus empresas, concurso fraudulento...), el expresidente de los empresarios madrileños (CEIM) y exvicepresidente de la propia CEOE, Arturo Fernández, también en prisión por el caso de las tarjetas *black* de Bankia (cargó 37.326 euros con las tarjetas opacas cuando era consejero de esta entidad) y acusado también de pagos en negro a sus empleados y en concurso de acreedores personal. Y el anterior presidente de los

pequeños empresarios, Jesús Terciado que fue imputado a finales de 2014 por cobros ilegales dentro de CEPYME.

El diario *El País* del 12 de diciembre de 2012 en su sección de economía se hacía eco del resultado de las elecciones a CEOE con la victoria de Joan Rosell. Esta misma información recogía, entrecomillados, varios párrafos de un comunicado emitido por la propia Confederación en el que anunciaba la puesta en marcha de *“nuevos mecanismos internos que permitan una mayor diligencia de actuación ante posibles casos de responsabilidad empresarial”* en referencia a lo sucedido con su expresidente, Díaz Ferrán, detenido por sacar del país 50 millones de euros tras dejar en quiebra a su grupo de empresas. En esta nota de prensa, se apuntaba *“los últimos hechos conocidos sobre la situación de Díaz Ferrán son independientes y ajenos a la gestión interna de la CEOE durante su mandato, en el que actuó siguiendo las indicaciones de los órganos de gobierno de la confederación”*.

En esta situación, continuaba la información, el nuevo presidente Joan Rosell *“pondrá en marcha nuevas medidas entre las que se incluye la posibilidad de que los órganos de dirección de la patronal destituyan a su presidente si resulta imputada judicialmente por una falta grave y se abre juicio contra ella”*. La Confederación, según anunciaba en este comunicado, valoraba también permitir una moción de censura al presidente a instancias del 25% de los miembros de la Asamblea de la CEOE, que se apoyaría a través del voto secreto. Por primera vez, además, se planteaba la necesidad de que la Junta de la Confederación aprobara la retribución del presidente, *“en caso de que tuviera un salario”*, y que se publicaran sus emolumentos anualmente en los informes de auditoría de las cuentas. También por primera vez, se abría la puerta a la posibilidad de que el presidente tuviera solo dos mandatos consecutivos de cuatro años como máximo en una organización en el que el presidente Cuevas se mantuvo en el cargo 23 años.

El diario *El País* recogía íntegra la frase final de este comunicado de CEOE en la que se hacía mención a los objetivos de estas medidas para *“poner en valor, en la actual situación de crisis, el trabajo y esfuerzo de la inmensa mayoría de empresarios que, ante las dificultades, siguen apoyando sus empresas y avalando con su patrimonio personal la financiación necesaria para no cerrarlas y así salvar los puestos de trabajo”*. *“Este es el principio ético que rige la gestión diaria en las empresas, y de la propia CEOE”* continúa el texto antes de destacar que *“es bajo principios éticos que se rigen las empresas, y continúan luchando y esforzándose para salir de la crisis y recuperar el progreso económico y el empleo”*. Esta fue la respuesta oficial a una de las crisis de reputación más duras que ha vivido la Confederación Nacional de Empresarios en todos sus años de existencia. Aunque no fue la única.

A la crisis abierta por Díaz Ferrán en CEOE se unen los escándalos en CEPYME. El presidente, desde 2010, y número dos de la CEOE de Rosell, Jesús Terciado se sentó en el banquillo de los acusados por apropiación indebida y falsedad documental, al cobrar un sueldo por su cargo de presidente que no estaba recogido en los estatutos ya que la presidencia es un cargo “honorífico y sin derecho a remuneración, salvo el derecho a reembolsos y dietas” y que lo hizo mediante facturas simuladas. También fue juzgado su antecesor en el cargo, Jesús Bárcenas, que cobraba 5.500 euros al mes como gastos de representación. Otros cargos de CEPYME también fueron juzgados como cooperadores necesarios al permitir el sistema. Terciado dimitió en 2014 y dejó paso a Antonio Garamendi que fue presidente hasta noviembre de 2018, cuando ganó las elecciones para presidir la CEOE.

Desde sus inicios en 1977 fueron muchas las crisis de reputación que se vivieron en las organizaciones empresariales. Las más graves, las relacionadas con la corrupción, pero también hubo otras que, aunque de forma soterrada, han permanecido constantes a lo largo del tiempo como una larga sombra que planeaba sobre su reputación. Se trata de sus relaciones con la clase política, su estructura “funcionarizada y sobredimensionada”, su opacidad en sus ingresos y gastos, la “perpetuidad” en los cargos, el debate sobre la necesidad de tener un empresario como líder o un “profesional técnico” al frente de las organizaciones, la endogamia en la elección de cargos o su excesiva beligerancia o evidente pasividad en sus actuaciones, según las circunstancias y las fuentes consultadas.

Algunos de los empresarios aragoneses con cargos en Madrid que vivieron aquellos años y que han sido consultados para esta investigación, aseguran que la principal crisis de reputación de CEOE se produjo con la marcha de su segundo presidente, Cuevas, y tenía su origen en una contradicción. Por un lado, su larga presidencia, un líder que no era empresario, y que se mantuvo con el máximo poder durante 23 años. Y, por el otro, la “incapacidad” de la élite empresarial de encontrarle un sustituto adecuado, con su habilidad para la negociación política –independientemente del partido en el Gobierno, que supiera moverse y conseguir buenos acuerdos con sindicatos y sin ningún interés empresarial que defender, por lo que podía dedicar todo su tiempo a la Confederación, y no tenía “tentaciones” de sucumbir a malas praxis para beneficiar a sus negocios. Tras la larga presidencia de Cuevas, modernizar y cambiar la cultura política y organizacional de una estructura sobredimensionada no ha sido tarea fácil.

A todo esto, se suma una lucha abierta por el poder en una organización dominada con mano firme por su líder durante más de dos décadas. Las elecciones en las organizaciones se convirtieron en un punto de inflexión que sacaba a la luz los desencuentros internos y la lucha por el poder en el interior de la organización. Y lo hacían por primera vez con luz y taquígrafos. Como respuesta a esta crisis, fue en el mandato de Rosell en 2013 cuando los órganos de

Gobierno de la CEOE aprobaron el límite de dos mandatos al presidente, lo que, en opinión de los empresarios y asociaciones miembro, fortalece la institución de forma democrática a largo plazo y ayuda a garantizar la transición de liderazgo de forma pacífica.

Las relaciones de las organizaciones empresariales con los poderes públicos ha sido también fuente de conflicto recurrente a lo largo de su historia. Y lo ha sido en dos vertientes. Una, ante posibles casos de corrupción y otra la influencia de las organizaciones empresariales en la opinión de los ciudadanos con respecto a sus opiniones políticas. En este segundo punto, todavía hay protagonistas que recuerdan la beligerancia de la campaña que lanzó CEOE en las elecciones de 1982 contra el Partido Socialista con un gran cartel con una manzana y un gusano. No fue un buen comienzo, aunque luego las relaciones se fueron normalizando y acabaron siendo mucho más relajadas y fructíferas que las que se habían mantenido con el Gobierno de UCD y las que se mantuvieron luego con gobiernos del Partido Popular, en especial con José María Aznar, con quien no se disimulaban el desafecto. También es recordada aquella frase que Felipe González le dijo al presidente de la CEOE, José María Cuevas: “Cada día me caes mejor, lástima que no me pueda fiar de ti”. En un estudio realizado por la consultora *Llorente y Cuenca* en 2011 sobre las relaciones de la empresa con los Gobiernos, se pone de manifiesto que, según CEOE, el contacto entre las organizaciones empresariales y el Gobierno es constante y el 44% de gobernantes y políticos asegura que la influencia que tienen las organizaciones empresariales en el diseño de las políticas económicas del Gobierno está entre considerable y muy considerable, y el 28% en suficiente.

Las relaciones de CEOE con el poder político han quedado reflejadas en los medios de comunicación a lo largo de su historia, tal y como se ha podido comprobar en capítulos anteriores en esta investigación. Por norma general, las relaciones han sido buenas y productivas, pero también se han producido grandes desencuentros. El periodista José Antonio Zarzalejos, en un artículo publicado en el diario *“El confidencial”* el 28 de octubre de 2009, analiza algunos de los episodios más visibles y que mayor transcendencia han tenido en las crisis reputacionales de las organizaciones empresariales. Zarzalejos cuenta como el 6 de mayo de 2009 al presidente de la CEOE Díaz Ferrán los “micrófonos traidores” le jugaron una mala pasada. Durante la Asamblea de la Confederación de Madrid (CEIM-CEOE), en una conversación privada con el presidente y vicepresidente de CEOE, Arturo Fernández, se oyó cómo le decía que la crisis de España se debía “a los años de Gobierno de Rodríguez Zapatero”. La cosa no terminó ahí: tras la intervención en el acto de Esperanza Aguirre, fue perfectamente audible cómo el presidente de la CEOE afirmaba rotundo que la dirigente popular era “cojonuda”. Zarzalejos continúa con la ruptura del diálogo social el 24 de julio y cuarenta y ocho horas después, el propio Rodríguez Zapatero lanzaba “el mayor y más inédito de los ataques a la patronal española

y su presidente, hasta el punto de que éste reconoció el 5 de agosto que el Gobierno ha apuntado contra mí como nunca había ocurrido nunca en este país, lo que resultaba rigurosamente cierto”.

Estas malas relaciones ocuparon portadas y espacios en los medios de comunicación. Por ejemplo, el diario *El País* publicó una información el 26 de julio de 2009 con el siguiente titular “Zapatero declara la guerra a la CEOE”. Otro periódico, el diario *Expansión* publicaba el 20 de octubre de 2009 un editorial con el título “Espadas en alto entre patronal y sindicatos”, en el que reconocía que hay “una campaña de desprestigio de la clase empresarial emprendida por Zapatero y seguida a pies juntillas por otros miembros del Gobierno, con el objeto de ofrecer a la opinión pública un chivo expiatorio de los problemas que acosan al país.”

Otra de las cuestiones que más daño ha hecho a la reputación de las organizaciones empresariales han sido las críticas por su estructura interna, que para muchos eran excesivas y estaban obsoletas, en general en todas las Confederaciones y en todos los territorios. Estas críticas comenzaron a hacerse visibles a finales de los años 90 y fue haciéndose más intensas en círculos empresariales hasta que José María Cuevas se vio en la necesidad de encargar un proyecto de modernización. El elegido fue Joan Rosell en el que todos vieron al sucesor del líder de la patronal, que en ese momento era presidente de una de las organizaciones con mayor peso en CEOE, *Fomento del Trabajo*. Sin embargo, las relaciones personales entre Cuevas y Rosell se deterioran a raíz de algunos desencuentros que no trascendieron de forma oficial aunque algunos medios de comunicación hablaban de unas declaraciones de Cuevas en contra de su presidencia al frente de *Fomento* en Cataluña.

Finalmente, el sucesor de Cuevas fue Díaz Ferrán que acabó dimitiendo en 2012 por problemas con la Justicia y que, además, no era bien visto en el interior de CEOE tras el despido de Juan Jiménez Aguilar, hombre fuerte de Cuevas. Tras la dimisión de Díaz Ferrán, Rosell tuvo su segunda oportunidad y ganó las elecciones a Santiago Herrero, presidente de la patronal andaluza. En ese momento, tal y como se ha recogido en el primer párrafo de este capítulo, CEOE aprobó el Código Ético y de Buen Gobierno que, finalmente, limita los mandatos a ocho años y comienza un proceso de modernización de la estructura interna de la Confederación, más adecuada a las demandas de la nueva sociedad.

En diciembre de 2014 se convocaban nuevas elecciones a CEOE. El día 14, el candidato Garamendi publicaba un artículo de opinión en el diario *El País* a modo de declaración de intenciones defendiendo su candidatura a la presidencia de la Confederación. En este artículo, Garamendi, que era presidente de CEPYME, apuntaba que, desde que fue creada en 1977, CEOE había nacido con la vocación “ya cumplida” de “convertirse en la gran organización empresarial de la joven democracia española, un elemento indispensable de la Sociedad Civil en cualquier

país libre y moderno, como son los sindicatos, los colegios profesionales, las organizaciones cívicas o los medios de comunicación, representando cada uno en su ámbito de actuación los intereses, inquietudes y aspiraciones de amplios colectivos ciudadanos”.

El que luego fue presidente de la CEOE, ganando las elecciones a Joan Rosell que se presentaba de nuevo para cuatro años más, explicaba en este artículo que a lo largo de los años CEOE había trabajado, “con éxito”, para lograr la unidad empresarial, conseguir una economía fundamentada en la libertad de mercado, consolidar la democracia en España, llegar a acuerdos con los sindicatos que garantizaran la paz social y, entre otras cuestiones, contribuir a la internacionalización de la economía española. Su decisiva y leal contribución en todos estos campos, continuaba Garamendi, *“confirió a la CEOE un aura de prestigio y respeto basado en la influencia que había alcanzado, en lo acertado de sus análisis y documentos, cuyos pronósticos generalmente se cumplían, y en lo medido y responsable de sus propuestas”.*

Sin embargo, en el lado de la crítica, este líder empresarial se refería a las crisis reputacional que habían vivido en CEOE en los últimos años asegurando que:

“para nadie es un secreto que en los últimos años se ha producido una importante pérdida de peso e influencia de la CEOE, a la que han acompañado algunos episodios poco edificantes que han afectado a algunos de sus miembros. Además de todo ello, la crisis económica ha azotado de manera muy virulenta a las organizaciones empresariales, que han visto caer los ingresos y la afiliación, empezando por la propia CEOE. Ese conjunto de circunstancias ha sido decisivo para que ilustres colectivos empresariales se hayan alejado de la CEOE, creando organizaciones a su medida o vivificando antiguas iniciativas en el ámbito cameral, de las grandes empresas familiares, o del empresariado autónomo. Frente a este proceso de deterioro es urgente reaccionar y así lo ha entendido el amplio número de organizaciones que impulsaron y respaldan la candidatura que encabezó para presidir durante los próximos cuatro años la CEOE”.

Como programa electoral y con el objetivo de recuperar la buena reputación de la organización que aspiraba a presidir Garamendi apostaba por “contar con todas y cada una de las organizaciones miembro de CEOE y con el impulso de las empresas que las sostienen, independientemente de su tamaño y proyección, para encabezar desde la Confederación la regeneración ética que exige la sociedad. Se trata tanto de implicar a la gran empresa en la tarea común, como de defender los intereses de la pequeña y mediana. En definitiva, ser útil al tejido empresarial y, a través de ello, al conjunto de la sociedad española”. CEOE, añadía, “debe ser vital para los empresarios, porque estos no cuentan en muchas ocasiones con más ayuda, protección o defensa que la que les ofrece su patronal, sea sectorial, territorial o nacional”. Las

empresas, apuntaba “necesitan una organización que atienda sus necesidades, sus reivindicaciones, y participe de sus problemas”.

Para ello, y con el fin de que CEOE volviera a ser “un referente de la España Constitucional, presente en los grandes debates, representante de cientos de miles de empresarios, y capaz de hacer oír su voz contra cualquier amenaza a los pilares de la convivencia y que tan buenos resultados nos han proporcionado en términos de progreso y bienestar”, prometía en su programa “participación, transparencia e independencia” en su gobierno y una actuación decidida de forma consensuada y mayoritaria en los órganos de gobierno. Garamendi perdió estas elecciones y Rosell fue reelegido presidente hasta 2018, aunque el primero, por Estatuto, se convirtió en vicepresidente, lo que aumentó aún más las fricciones en la cúpula de la patronal, aunque solo hubo problemas de entendimiento en los primeros meses de convivencia ya que los dos líderes comenzaron a remar en la misma dirección para recuperar la reputación de la Confederación. Esta buena relación supuso la candidatura de Garamendi, con el apoyo de toda la cúpula incluido el presidente, para sustituir a Rosell cuando terminó su mandato en 2018.

El artífice de la compleja estructura de la CEOE fue José María Cuevas que definió un sistema de toma de decisiones basado en votaciones por organizaciones sectoriales y por organizaciones territoriales con el que se aseguraba, en la mayoría de las ocasiones, un apoyo mayoritario a cada una de sus propuestas de actuación. En el periódico semanal “*Ahora*” del día 18 de marzo de 2016, se recogen unas declaraciones de Emilio Ontiveros, catedrático de Economía de la Empresa de la Universidad Autónoma de Madrid y presidente de *Analistas Financieros Internacionales* en las que analiza la organización interna de la Confederación y apunta que “su estructura no solo es difícil de manejar sino también incomprensible. La existencia de criterios por sectores, y a la vez con una demarcación geográfica muy influyente, es muy cuestionable. Además, una comisión ejecutiva formada por decenas de personas es incompatible con cualquier organización moderna y en los órganos de gobierno la presencia de mujeres, por ejemplo, sigue siendo muy pobre”.

En esta misma información, CEOE respondía a Ontiveros: “Se han dado muchos pasos para aligerar, modernizar y actualizar la estructura de la CEOE. Se han creado comisiones que trabajan con mayor agilidad, se transmite constante información a todos nuestros asociados y se han hecho nombramientos de personas para puestos de alta responsabilidad que son jóvenes y con experiencia en el campo de la gestión empresarial y de las nuevas tecnologías y redes sociales”.

La presencia de mujeres en los órganos de decisión de las organizaciones empresariales ha aumentado considerablemente desde sus inicios, en el que no se contabilizaba ninguna. Sin embargo, en 2018 todavía ninguna mujer había llegado a la presidencia de ninguna de las organizaciones empresariales que estamos analizando en esta investigación.

Por otro lado, al estar conformada por Confederaciones, la composición de los órganos de gobierno tiende a ser sensible a la gran variedad sectorial y territorial, con un patrón de liderazgo muy vinculado al control longevo de asociaciones asociadas, lo que propicia la endogamia y los círculos de poder en las cúpulas empresariales. Carlos Ferrer ostentó la presidencia de la CEOE durante seis años tras pasar por *Fomento del Trabajo Nacional* y el *Círculo de Economía*, José María Cuevas ejercía de secretario general antes de convertirse en presidente durante 23 años, Díaz Ferrán era presidente de la madrileña CEIM y de la Cámara de Comercio de Madrid antes de ocupar la presidencia de la CEOE durante dos años, mientras que Juan Rosell fue presidente durante 16 años de *Fomento del Trabajo*. Esto quiere decir, que los líderes se seleccionaban y consensuaban en la misma cúpula empresarial, lo que, según las fuentes consultadas, puede convertirse en un indicador de reputación o, todo lo contrario, en un indicador de erosión de reputación.

La opacidad en las cuentas de las organizaciones empresariales ha sido también motivo de crisis reputaciones en las organizaciones, sobre todo a nivel nacional, a pesar de que todos los finales de año en la Asamblea General se presentaba un balance de resultados con ingresos y gastos detallados y una memoria de actividades. Uno de los momentos más críticos en este sentido se produjo el 30 de octubre de 2014 cuando el Pleno del Tribunal de Cuentas aprobó el Informe de Fiscalización sobre la gestión de la Fundación Tripartita para la formación en el empleo. Se trataba de fiscalizar cómo se estaban llevando a cabo algunas de las políticas activas de empleo en los primeros años de la crisis económica, a través de las ayudas económicas gestionadas por la Fundación Tripartita, con la finalidad de financiar los planes de formación de los trabajadores mediante una convocatoria de subvenciones en régimen de concurrencia competitiva, que debían respetar los principios de transparencia, objetividad, igualdad y publicidad.

La primera conclusión del Tribunal de Cuentas fue que la concesión de ayudas vulneraba los principios de concurrencia competitiva, transparencia, objetividad, igualdad y no discriminación al concederse las mismas exclusivamente a las organizaciones sindicales (CCOO y UGT) y empresariales (CEOE y CEPYME) que, como ya se ha explicado en el capítulo anterior, forman parte del patronato de la Fundación Tripartita no posibilitando el acceso de otras organizaciones sindicales o empresariales. Pero, además, según el Tribunal de Cuentas, su ejecución ha estado salpicada de todo tipo de infracciones: gastos sin justificar debidamente, subcontratación de empresas satélites, aplicación de las ayudas a partidas no previstas, descontrol en la evaluación de resultados, etc.

Esta crisis reputacional provocó cambios importantes en la gestión y el funcionamiento de la Fundación Tripartita y en la gestión de la formación continua, así como en los sistemas de

rendición de cuentas de las organizaciones empresariales. Todo ello, junto a la sospecha de la opacidad en las cuentas que planeaba las organizaciones desde sus comienzos provocó la publicación de auditorías de cuentas externas y, en cumplimiento con la Ley de transparencia, las organizaciones empresariales realizaron un importante cambio en sus políticas de comunicación y, desde el año 2013 mantienen publicados en sus portales corporativos hasta el detalle en sus cuentas públicas.

En estos años en los que la corrupción y las crisis reputacionales fueron una constante en nuestro país, las políticas de comunicación de las organizaciones empresariales se volcaron en la comunicación de crisis encaminadas a encontrar una estrategia para hacer frente a la erosión de la reputación de la institución. El objetivo de estos planes era principalmente la “limpieza” y “reconstrucción” de su imagen interna, lo que culminó en la firma, con un protocolo solemne, y la puesta en marcha del “Código ético y de buen gobierno” de la CEOE, publicado en junio de 2013, cuyo objetivo era desterrar la mala praxis empresarial de los asuntos de la patronal. “Todos los afectados por este código deben evitar cualquier conducta que, aun sin violar la ley, pueda perjudicar la reputación de la CEOE y afectar de forma negativa a sus intereses”, dice este documento. El segundo de los objetivos cumplidos fue el de hacer públicas de forma íntegra las cuentas anuales, a través de la página web, así como auditorías externas.

Al contrario de lo sucedido a nivel nacional, las organizaciones empresariales territoriales, objeto de estudio en esta investigación, no han tenido ningún escándalo de corrupción ni ninguno de sus líderes o dirigentes ha sido investigado ni juzgado. Por el contrario, las crisis reputacionales han ido ligadas a la figura y personalidad de algunos de sus dirigentes visiblemente enfrentados entre sí, lo que se hacía patente en las luchas internas de poder durante las elecciones que enfrentaba a los representantes de las grandes empresas y los de las pymes. Sin embargo, pocas de estas crisis trascendieron más que en ocasiones muy puntuales ligadas siempre a la contienda electoral.

Especialmente sensible fue también la “puerta giratoria” que llevó a un consejero de Economía del Gobierno de Aragón a sentarse como secretario general de CEPYME Aragón, aunque no fue cuestionado de manera directa en ningún medio de comunicación. Otra de las cuestiones que más ha incidido en la reputación de las organizaciones empresariales en Aragón fue la presidencia de CEPYME Aragón, que duró más de 20 años y la de la Federación del Metal de Zaragoza que continúa con el mismo presidente desde que se creó en 1977.

Todas las organizaciones empresariales mantienen un plan de comunicación de crisis asociado a su plan estratégico de comunicación. En estos planes se explicita el procedimiento a seguir en caso de que la organización se vea inmersa en una crisis reputacional. En esta figura

se reproduce de forma esquemática el protocolo a seguir en estos casos, que queda recogido en los planes de comunicación de crisis de las organizaciones.

Figura 37. Estructura planes de comunicación de crisis de las organizaciones empresariales



Fuente: Elaboración propia

7.7 Evaluación de la reputación. Propuesta de un nuevo proceso de medición

La comunicación es uno de los recursos fundamentales para generar valor en las organizaciones por su capacidad para establecer y mantener relaciones de calidad a largo plazo con los distintos grupos de interés, que son los máximos responsables de su supervivencia y sostenibilidad. Como se ha demostrado en esta investigación, la única vía para generar estos comportamientos de valor, lo que finalmente definirá su reputación, es informar del propósito, la estrategia global y la propuesta de la organización manteniendo conversaciones dirigidas a implicar a la sociedad con su razón de ser.

Para obtener reputación y reconocimiento es necesario hacer las cosas bien y comunicarlas bien, pero ha de hacerse teniendo en cuenta la interpretación (percepción y sentido) de los grupos de interés, por lo que es necesario, en primer lugar, entender sus expectativas y hacerlas propias. Se trata de establecer un sistema de gestión de creencias compartidas (Arthur W. Page Society, 2012) que se desarrolla poniendo en marcha experiencias que se derivan de ellas. Este sistema parte de la creación de una identidad corporativa tan fuerte y relevante que los públicos de interés deciden, de forma voluntaria, alinearse con ella y compartir las creencias de la organización. Pero, con la identidad solo no basta. Además, es necesario mantener una

conversación permanente con los *stakeholders* para saber qué es lo que quieren y necesitan y así cumplir sus expectativas.

Siguiendo a Cardona (2018), las expectativas que las organizaciones deben tener en cuenta a la hora de construir, trabajar y mantener su reputación son cinco: 1) aspiracionales (2), pragmáticas (3) relacionales, (4) éticas y (5) sociales:

1.- Expectativa aspiracional. Se trata de la imagen que proyecta socialmente la organización. Esta dimensión describe si es capaz de generar sentimientos positivos. La identidad corporativa permite obtener un indicador de atractivo que mide el grado de alineación con las expectativas aspiracionales de los grupos de interés. Es decir, clasifica la organización en función de su valoración como innovadora, diferencial, corriente, devaluada u obsoleta.

Desde sus comienzos las organizaciones empresariales se han configurado como entidades diferenciales únicas en su cometido y han sido legitimadas como representantes de las empresas, a las que dotan de voz y voto en la construcción de la sociedad. A pesar de las crisis reputacionales que han vivido en su entorno, han superado las expectativas aspiracionales de sus principales grupos de interés, en concreto de las asociaciones miembro y empresas adheridas, que han ido aumentando en número y apoyos de forma constante a lo largo del tiempo, como se puede comprobar en la tabla 3.

Tabla 3. Evolución del número de asociados desde su creación

	Asociados en su creación	Asociados en 2018
CEOE	Se constituye en junio de 1977 con 89 organizaciones territoriales y sectoriales, representando a unas 900.000 empresas que daban trabajo a unos diez millones de trabajadores	En 2018 cuenta con 4.500 asociaciones de base, integradas en 225 federaciones. CEOE es una de las organizaciones empresariales más representativas de Europa. Integra a 1.200.000 empresas, que dan empleo a 12 millones de trabajadores.
CEPYME	Se constituye en septiembre de 1977 con 12 organizaciones territoriales de ámbito provincial	En 2018 cuenta con 57 organizaciones territoriales de ámbito provincial y autonómico y 49 organizaciones sectoriales de ámbito nacional, que a su vez agrupan a más de 3.000 organizaciones empresariales de base, lo que representa prácticamente el 99% de las asociaciones de pymes existentes
CREA CEOE Aragón	Se constituye en diciembre de 1983 con seis organizaciones provinciales y sectoriales. Pertenecen 200 entidades y representan a más de 26.000 pymes y grandes empresas	En 2018 cuenta con 12 organizaciones y asociaciones miembro provinciales y sectoriales que representan en su conjunto a más de 60.000 empresas
CEPYME Aragón	Se constituye en abril de 1989 con veinte asociaciones miembro que representaban a unas 8.000 empresas	En 2018 cuenta con un centenar de asociaciones con más de 25.000 empresas integradas

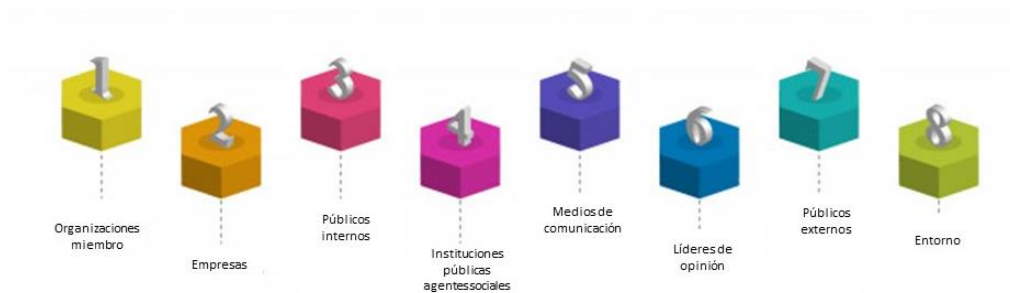
FEMZ	Se constituye en mayo de 1977 con 1.300 empresas asociadas, que daban empleo a unos 32.000 trabajadores	En 2018 cuenta con 2200 empresas asociadas, sumando casi 20.000 trabajadores (Este descenso en el número de trabajadores representado, responde al descenso generalizado de las plantillas en el sector del metal)
-------------	---	--

Fuente: Elaboración propia

2. Expectativa pragmática. Se trata de la utilidad, el cumplimiento de promesas y los resultados esperados. Permite obtener un indicador de fiabilidad que mide el grado de alineación con las expectativas pragmáticas de los grupos de interés en relación con el cumplimiento de las promesas realizadas (propuesta de valor percibido). Es decir, clasifica la organización en función de su valoración como excelente, rigurosa, disciplinada, informal o fraudulenta.

Para saber si una organización ha cumplido las expectativas pragmáticas de sus grupos de interés, lo fundamental es saber qué es lo que quieren estos públicos en relación con la organización. Para averiguarlo es necesario gestionar una estrategia de comunicación dirigida, en primer lugar, a describir a los principales grupos de interés para saber quiénes son (tal y como se puede apreciar en la figura 38) y, en segundo lugar, poner en marcha una política permanente de escucha activa para saber qué es lo que necesitan y cuáles son sus expectativas con respecto a la organización.

Figura 38. Selección de grupos de interés



Fuente: Elaboración propia

Una vez seleccionados los públicos de interés, se establece un plan de comunicación en el que, entre otros puntos, se identifican las fuentes de información y de relación con los diferentes grupos y los objetivos que se persiguen. El fin es iniciar y mantener un diálogo permanente con cada uno de ellos de la forma más personalizada posible. Un paso fundamental para conseguirlo

es elaborar una estrategia con base en la escucha activa que debe seguir el esquema que se propone en la figura 39.

Figura 39. Estrategia de comunicación basada en la escucha activa



Fuente: Elaboración propia

3. Expectativa relacional que determina el tipo de relación esperada por los diferentes grupos de interés. Se basa en la transparencia. Esta dimensión describe si la organización proporciona una información clara y suficiente sobre sus actividades, productos y servicios. Permite obtener un indicador sobre la capacidad de una empresa para explicarse y establecer relaciones sinceras. Es decir, clasifica la organización en función de su valoración como cercana, proactiva, reactiva, opaca o mentirosa.

Una de las cuestiones fundamentales en la elaboración de las estrategias de comunicación es establecer flujos de información continuados con sus públicos de interés y poner en marcha sistemas de *feedback* fundamentales para la mejora continua. En la figura 40 se recogen los principales mecanismos de comunicación utilizados por las organizaciones empresariales. En general, salvo algunas cuestiones puntuales como las sospechas sobre la gestión de los cursos de formación y la crisis reputacional que salpicó a algunos líderes, la valoración de la expectativa relacional siempre ha sido buena, al menos la que se recoge en las encuestas de calidad realizadas a los asociados, empresas adheridas y otros colectivos. Asimismo, con respecto a la negociación colectiva y a las actuaciones de las organizaciones en lo relativo a cuestiones laborales, ha quedado comprobado como las Confederaciones han contribuido a la mejora de la situación socioeconómica de nuestro país, cuestión que ha sido recogida en numerosos estudios y que se ha proyectado a la sociedad desde diferentes estamentos. Por ejemplo, el discurso del Rey en el cuarenta cumpleaños de CEOE o la exposición de motivos de LEY 1/2018, de 8 de febrero, de Diálogo Social y Participación Institucional en Aragón.

Figura 40. Diálogo y comunicación. Herramientas y canales



Fuente: Elaboración propia

4. Expectativa ética, Es la vinculada a los valores de la organización en relación con los propios valores de los grupos de interés. Es una dimensión que tiene que ver con la integridad y describe si la organización actúa con ética y honestidad. Permite obtener un indicador del comportamiento que mide el grado de alineación con las expectativas éticas de los grupos de interés en el sentido de ser una empresa honesta, justa y con una conducta ejemplar. Es decir, clasifica la organización en función de su valoración como ejemplar, honesta, legal, tramposa o corrupta.

Las expectativas éticas de los grupos de interés de las organizaciones empresariales sufrieron un importante desajuste tras la salida de José María Cuevas, tras 23 años al frente de CEOE. Hasta ese momento, trascendían muy pocas situaciones incómodas de carácter interno y la discreción era máxima irrenunciable. Se mantenía un control disciplinado de los flujos de información que se encaminaban a difundir la identidad corporativa, la agenda del día, las novedades en los servicios y lo referente a la negociación colectiva, así como todo lo que pudiera mejorar el conocimiento de la figura del empresario y su valor en la sociedad.

Tras la salida de Cuevas, las crisis de reputación que sufrieron las Confederaciones provocadas, en su mayoría, por las malas praxis de algunos de sus líderes indujeron el obligado cumplimiento para todos los miembros de un riguroso código ético, así como la publicación de un portal de transparencia y la adopción de auditorías externas de sus cuentas, además de otras herramientas, como los planes de RSC, de sostenibilidad, de gobernanza o el compromiso con

los ODS. El objetivo era recuperar la confianza trabajando su relación con los grupos de interés y la sociedad en general de una manera ética, al modo que se refleja en la figura 41.

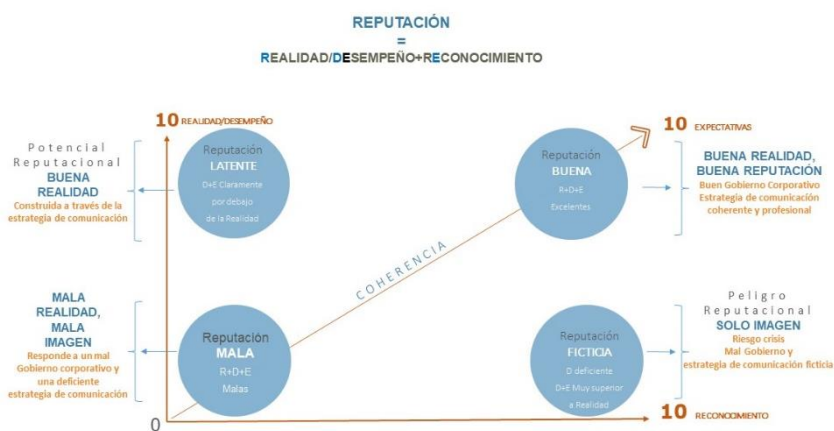
Figura 41 Recuperar la confianza



Fuente: Elaboración propia

5. Expectativa social, vinculada al propósito. Se refiere a su contribución positiva a la mejora de la sociedad. Permite obtener un indicador de relevancia que mide el grado de alineación con las expectativas sociales de los grupos de interés. Es decir, clasifica la organización en función de su valoración como comprometida, responsable, insensible, irresponsable o nociva. En definitiva, mide la realidad en referencia al desempeño, a la comunicación y al reconocimiento. La reputación será buena y cumplirá las expectativas de los grupos de interés en la medida en que el desempeño se ajuste a la realidad percibida por ellos, a través de sus relaciones y conversaciones. Este reconocimiento reputacional y su relación con la estrategia de comunicación y con el buen gobierno corporativo se refleja en la figura 42.

Figura 42. Reconocimiento reputacional



Fuente: Villafañe (2017)

Como se ha podido comprobar en los puntos anteriores, las Confederaciones empresariales han construido su reputación a lo largo del tiempo sobre un propósito único que han mantenido desde su nacimiento. Su identidad corporativa, su gobierno corporativo y su estrategia de comunicación han sido coherentes con este propósito y han seguido una estrategia única, aunque flexible, por lo que han conseguido adaptarse a las circunstancias hasta ser representativos de las empresas, convertirse en su referente, ser su voz y su fuerza social y, además, dar servicios de valor a sus asociados, cumpliendo su razón de ser, su visión y misión en la sociedad. Y lo han hecho con una estrategia de comunicación corporativa y un firme relato sostenido en los valores corporativos y difundido de forma inequívoca en su discurso. El resumen de su estrategia reputacional queda reflejado en la figura 43.

Figura 43. Estrategia reputacional

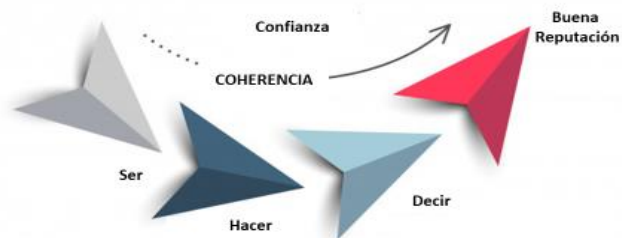


Fuente: Elaboración propia

Durante el proceso de evaluación de las organizaciones empresariales se ha comprobado que los indicadores de intangibles aportan información sumamente relevante sobre la construcción, mantenimiento y protección del valor reputacional de una organización sin ánimo de lucro, que representa los intereses de miles de empresas que conforman el tejido económico de una sociedad y, por lo tanto, son indispensables para el crecimiento y el bienestar social.

Sin embargo, no se ha hallado un sistema de medición sistematizado ni unos indicadores generalizados que respondan a las necesidades y singularidades de estas entidades en las que su reputación descansa en intangibles y no en la cuenta de resultados. Por lo tanto, se ha creado ad hoc un modelo dinámico de medición, extrapolable a organizaciones similares, en el que se establece un procedimiento para evaluar la calidad de sus relaciones con sus públicos de interés, su entorno y la sociedad en general, basada en la confianza, lo que determinará finalmente su reputación a lo largo del tiempo (figura 44)

Figura 44. Esquema de un nuevo modelo de medición



Fuente: Elaboración propia

Si se desarrolla este sistema (figura 46) se encuentra que el proceso para la construcción y el mantenimiento de la reputación en una organización a lo largo del tiempo sigue una arquitectura basada en cuatro puntos.

1.-Identidad corporativa, se refiere a lo que la organización es. Está definida en el propósito corporativo que se sustenta en los valores y en el relato corporativo, con el que se logra la diferenciación. Cuando se traslada a los grupos de interés de forma unívoca este valor diferencial consiguiendo su alineación y, por extensión, la legitimidad de la organización en su entorno o en la sociedad se ha alcanzado el éxito.

2.-Gobierno corporativo, se refiere a lo que la organización hace, cómo lo hace y su evolución para adaptarse a los cambios y adelantarse a las exigencias de sus grupos de interés. El primer paso es identificar a los *stakeholders* y escuchar sus expectativas y necesidades. Finalmente, se analiza el desempeño organizacional y la adecuación de las actuaciones puestas en marcha. El principal indicador es la utilidad de estas acciones de la organización que derivan en reconocimiento público.

3.-La comunicación corporativa es el elemento clave en todo el proceso, ya que es esencial para mantener la relación y establecer conversaciones con los grupos de interés y la sociedad en general. En el camino para alcanzar la buena reputación, la transparencia es imprescindible para conseguir la credibilidad.

4.-Ética y honestidad. En la economía de la reputación, la Responsabilidad Social debe ser inherente y transversal a toda la organización. La sostenibilidad y la ética entendidas de forma honesta y sincera aportarán el necesario compromiso de los grupos de interés y la consiguiente alineación con su razón de ser.

5.-Reputación. La coherencia entre el *ser*, el *hacer* y el *decir* está en la base del liderazgo y es la responsable de mantener la confianza y la relación de los grupos de interés con la organización. Confianza y comunicación son los intangibles que aportan mayor valor en el mantenimiento de la reputación.

Figura 46. Modelo de medición. **MeDiRe**



Fuente: Elaboración propia

8. Conclusiones

El devenir de la historia de las organizaciones empresariales no puede explicarse sin la comunicación corporativa. Ha sido clave en la construcción y mantenimiento de su reputación desde 1977, cuando se aprobó la Ley 19/77 de regulación del Derecho de Asociación Sindical, origen del modelo actual, hasta 2018 cuando se publicó en Aragón la Ley 1/2018 de Diálogo Social y Participación Institucional, que da certeza y garantiza, con apoyo y financiación, su estabilidad y perdurabilidad.

Las organizaciones empresariales surgen de arriba hacia abajo. El fuerte liderazgo de un pequeño grupo de empresarios hizo posible la creación de asociaciones para defender sus derechos e intereses ante unos sindicatos muy organizados y beligerantes, un Gobierno indiferente y poco accesible y una base empresarial poco proclive a unirse y coordinarse. Sus objetivos eran claros y se definían en tres vertientes: la primera, convertirse en un agente social con capacidad de influencia y acción, la segunda mejorar el conocimiento y, por lo tanto, reconocimiento del empresario y de su papel en la sociedad y la tercera conseguir más asociados para ser más fuertes. La comunicación fue fundamental en este proceso. La estrategia se basaba

en la realización de campañas publicitarias masivas con anuncios en prensa de fuerte contenido reivindicativo y, en paralelo, utilizando canales de comunicación interna en red por todo el territorio con el fin de convencer al empresariado de la necesidad de organizarse, conscientes de que su fuerza radicaba en su número y poder de concentración. La respuesta fue importante. Por primera vez el empresario individual se sentía comprendido y escuchado y comenzaba a interiorizar la necesidad de agruparse en las recién nacidas organizaciones empresariales con el fin de tener más fuerza y representatividad para defender sus intereses de forma colectiva.

Un liderazgo fuerte y claro, la redacción de mensajes contundentes en clave interna, el mantenimiento de relaciones con los medios de forma constante y el uso planificado de la publicidad (que en aquellos momentos llamaban propaganda) fue la estrategia de comunicación utilizada por los primeros dirigentes empresariales. Asimismo, la organización de actos públicos multitudinarios, con grandes lemas reivindicativos y una escenografía altamente simbólica, fue su principal apuesta comunicacional para escenificar la fuerza de su unión.

La propia constitución de las organizaciones empresariales fue un acto estratégico de comunicación en todos los sentidos. En cada ciudad se organizaban “cumbres” empresariales muy reivindicativas con masiva asistencia de empresarios de base que acudían desde todos los territorios y presencia organizada de medios de comunicación. Los líderes empresariales fueron conscientes, desde el primer momento, de que la opinión se forma a través de la información, por lo que comenzaron a profesionalizar sus procesos de comunicación poniendo en marcha gabinetes de prensa, con periodistas al frente.

Sin ser muy conscientes de ello, a través de una estrategia de comunicación fueron construyendo su reputación. Así, definieron su identidad corporativa como referente de las asociaciones y empresas a las que representaban; construyeron su misión como creadoras de opinión e instrumento de participación de los empresarios en la sociedad y difundieron su visión como dinamizadoras de la economía, así como su utilidad en las áreas de formación y otros servicios colectivos. Esta identidad ha permanecido invariable en el tiempo y así ha sido comunicada a lo largo de la historia. La existencia de un fuerte liderazgo ayudaba a canalizar y dar a conocer esta identidad, apoyada en una narrativa corporativa muy elaborada que se subrayaba en cada uno de los discursos que los dirigentes realizaban de forma continua y que ocupaban amplios espacios en los medios de comunicación.

El proceso para la formación de la reputación de las organizaciones empresariales se extiende durante una primera etapa, desde 1977 a 1988, en la que definieron su identidad organizacional, con un propósito único, estructuraron un gobierno corporativo adecuado al cumplimiento de sus objetivos y mantuvieron una política de comunicación constante y estratégica dirigida a transmitir y reforzar su razón de ser entre sus públicos de interés, bien a través de medios de

comunicación tradicionales o de sus propios medios. Al final de este camino, la influencia de las organizaciones empresariales como referentes e interlocutores en el ámbito público era clara y también su implicación en la construcción de la sociedad a través de un hilo conductor coherente entre el *ser*, el *hacer* y el *decir*. En esta primera etapa, la comunicación fue imprescindible para lograr la legitimidad de las organizaciones en la sociedad. Su papel fue esencial para iniciar y moderar el diálogo con los grupos de interés y los medios de comunicación fueron su reflejo más evidente.

Los años de consolidación de las confederaciones empresariales coinciden con la segunda etapa analizada en esta investigación, de 1989-2008, donde la profesionalización de la comunicación es un hecho y los gabinetes de prensa van dejando paso a las nuevas direcciones de comunicación. En estos años se intensifican los mecanismos de comunicación interna con los empresarios asociados y, de forma paralela, se inicia un importante proceso de escucha y diálogo con el resto de fuerzas sociales del país, incluidos los medios de comunicación. En este escenario, las organizaciones empresariales comienzan a modificar el tono de sus discursos desde lo reivindicativo y emocional de un principio hacia una narrativa más racional sustentada en datos. La defensa y promoción de los intereses de sus miembros, ejerciendo presión sobre los poderes públicos y la administración en general para que adoptara políticas favorables a sus intereses e influyendo en la opinión pública, mediante campañas de comunicación, eran objetivos principales. Asimismo, reforzaban su papel de representación en la estructura política y social y difundían de forma constante todo lo referente a la prestación de servicios a sus afiliados.

Es en esta etapa cuando las organizaciones empresariales abordan la consolidación de su reputación desde una perspectiva relacional, a través de un proceso de legitimación, donde sus grupos de interés se convierten en sujetos fundamentales de su existencia. Los intangibles como la confianza y la coherencia son los valores sobre los que se sustenta la relación con sus públicos internos y externos. La estrategia de comunicación da un cambio importante y los grandes actos multitudinarios fueron dejando paso a acciones de comunicación más periódicas y personalizadas. Así, de una estrategia de información unilateral y masiva se fue pasando a una estrategia de comunicación más segmentada. La relación con los medios de comunicación se fue haciendo más profesional y se mantenía de forma constante y organizada. La identidad corporativa, el propósito, la narrativa, los objetivos y el gobierno corporativo permanecían invariables.

Con la llegada del nuevo siglo y la irrupción de las nuevas tecnologías, se produce un importante cambio de paradigma en la estrategia comunicacional de las organizaciones y la forma de vehicular su relación con sus públicos internos y externos. En la tercera etapa que se

analiza en esta investigación, de 2008 a 2018, las organizaciones empresariales consolidaron sus estrategias de comunicación organizacional con el objetivo de facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se daban entre los miembros de la organización y entre la organización y su medio y, también, para influir en las opiniones, actitudes y conductas de todos sus grupos de interés y de la sociedad en general. En esta estrategia, las organizaciones no se limitaban a comunicar solo sus productos o servicios, sino que sus esfuerzos se dirigían a transmitir sus opiniones sobre asuntos de vital trascendencia para su supervivencia y el interés de sus asociados. La emoción vuelve a tomar partido en los mensajes y se combina a partes iguales con la razón. El relato corporativo permanece invariable y este posicionamiento, coherente y sostenido en el tiempo, consiguió impactar directamente en el mantenimiento de su reputación, como una defensa frente a las crisis.

Precisamente las crisis reputacionales y los cambios sociales provocan en esta última etapa una revolución en la estrategia comunicacional de las organizaciones empresariales, haciéndola evolucionar hacia un nuevo concepto de comunicación con conciencia. La ética, la honestidad y la Responsabilidad Social Corporativa se incorporan a su ADN adaptándose a un nuevo escenario en una sociedad más exigente. La rendición de cuentas y la transparencia se convierten en irrenunciables y se agregan a su narrativa, ocupando un lugar preferente. Finalmente, el anterior diálogo con los grupos de interés se convierte en conversación multidireccional, inmediata y cada vez más personalizada.

Las organizaciones empresariales han conseguido convertirse y mantenerse como representantes legítimos de las empresas jugando un papel muy relevante en la construcción y defensa de la democracia en España, así como en la consecución y garantía de su Estado de Bienestar. Para el desarrollo de este papel, el diálogo social ha sido, y sigue siendo, su entorno de actuación en el marco de la democracia participativa. Durante todos estos años el diálogo social entre el Gobierno, las organizaciones empresariales y los sindicatos permitieron y empujaron el desarrollo económico y los avances sociales en nuestro país. La comunicación ha jugado un papel importante en todos los procesos de negociación asociados al diálogo social, tanto para informar a la opinión pública como para conseguir la aceptación y la implicación de la sociedad, en cualquiera de las partes. La comunicación se ha utilizado también como herramienta de presión y de negociación o, incluso, para que el diálogo sobreviviera.

Gracias a la comunicación han conseguido ser percibidas y reconocidas como actor social fundamental, lo que les ha permitido alinear su propósito y filosofía corporativa con sus fines y su desempeño organizacional, estableciendo alianzas internas para aumentar su número, su fuerza, su visibilidad y su liderazgo y alianzas externas para ampliar su influencia. Su función ha sido garantizar un discurso corporativo coherente con su conducta y, además, comunicarlo con

conciencia, integrando las distintas voces de la organización, facilitando las conversaciones con todos los grupos de interés y creando con ellos un vínculo de respeto basado en la confianza. Asimismo, gracias a su estrategia de comunicación han conseguido transformar la imagen del empresariado y poner en valor su función trascendental en la sociedad. Todo ello ha quedado reflejado en los medios de comunicación tradicionales y en el universo 2.0 contribuyendo a la construcción de su imagen pública y su reputación.

En este trabajo se propone un nuevo modelo dinámico de medición (MeDiRe), basado en intangibles, para conocer el impacto de la comunicación corporativa en la construcción y mantenimiento de la reputación de las organizaciones. Este estudio podría extrapolarse a otras entidades privadas sin ánimo de lucro con la misión de representar institucional y socialmente, defender derechos e intereses y convertirse en voz de un determinado colectivo.

9.Referencias

- Aakker, D. (1996). Construir marcas poderosas: Gestión.
- Abrahamson, E., & Fombrun, C. (1992). Forging the iron cage. *Journal of Management Studies*, 29, 2, 175-194.
- Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, 5(1), 63-76.
- ADECEC. *Guía práctica de la medición*. <http://adecec.com>. <https://bit.ly/2O3y6Gh>
- AENOR. (2019). *ISO 22301 Sistema de Gestión de la Continuidad de Negocio*. <https://www.aenor.com> <https://bit.ly/2O1WW9I>
- AENOR. *ISO 26000 Responsabilidad Social Empresarial*. <https://bit.ly/3j9lhxM>
- Aguilar, S. (1985). El asociacionismo empresarial en la transición posfranquista. *Papers*, 24, 70-94.
- Albert, S., y Whetten, D. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Alcalá, M. A. (2007). *Reputación Corporativa. Fundamentos conceptuales*. www.deloitte.com <https://bit.ly/3rjRrRx>
- Aljure Saab, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación*: UOC.
- Alloza, A. (2011). La economía de la reputación: un nuevo modelo de gestión empresarial. *Business Review*, 207. <https://bit.ly/3auF91V>
- Alloza, A. (2012). *adComunica. Revista de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 3, 27-47. <https://bit.ly/3akOxoM>
- Alloza, A. (2012). La evolución de la gestión de los intangibles en España. *Harvard Deusto Business Review*, 217, 26-38.
- Alloza, A. (2012). Reflexiones sobre la reputación necesaria *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 3. <https://bit.ly/2NZdUFo>
- Alloza, A. (2015). *Aproximación a la reputación y a la responsabilidad corporativa* . (J. a. Benavides, Ed.): EUNSA.
- Almansa, A. (2004). *Teoría, estructura y funcionamiento de los gabinetes de comunicación*: Universidad de Málaga.
- Alvárez, T. (2013). *Los intangibles en el valor de las empresas. El Negocio de Fausto*. Díaz de Santos.

- Alvárez, T., y Caballero, M. (1997). *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*: Paidós.
- Andrews, K. R. (1980). *The concept of corporate strategy*: R. D. Irwin.
- Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy*: McGraw-Hill.
- Apreda, R. (2004). Governancia del sector público y del sector privado. *La ley*, 148.
- Arbelo, A., y Pérez Gómez, P. (2001). La Reputación Empresarial como Recurso Estratégico: Un enfoque de Recursos y Capacidades,. *Ponencia en el XI Congreso Nacional de ADECEC*: ADECEC. <https://bit.ly/2NOXJu3>
- Area Moreira, M., y Pessoa, T. (2012). De lo sólido a lo líquido: Las nuevas alfabetizaciones ante los cambios culturales de la Web 2.0. *Revista Comunicar* 38, 19. <https://bit.ly/3pHd6CR>
- Argenti, P. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*: Lid
- Argyris, C. (1985). *Strategy Change and defensive routines*: Pitman Publishing Marshfield.
- Aristóteles. (2014). *Ética a Nicómaco*: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- Arrieta, L. (1991). *La dimensión del propósito en la Comunicación organizacional*: Fernández (Ed), La Comunicación en las organizaciones.
- Arthur W. Page Society (2012). *Building Belief: A New Model for Activating Corporate Character and Authentic Advocacy*. <https://bit.ly/3auLN8v>
- Arthur W. Page Society (2020). *The CEO View: Communications at the Center of the Enterprise*. <https://bit.ly/3tkXUxx>
- Arthur W. Page Society. (2020). <https://knowledge.page.org/>
- Balmer, J. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35, 248–291.
- Balmer, J. (2008). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 730-741.
- Balmer, J. (2012). Corporate brand management imperatives: Custodianship, credibility and calibration. *California Management Review*, 54(3), 6-33.
- Balmer, J., y Greysser, S. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing* 40(7/8), 730-741.
- Balmer, J., y Soenen, G. (1999). The ACID test of corporate identity management. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 69-92.
- Barley, S. R. (2007). Corporations, democracy and the public good. *Journal of Management Inquiry*, 16, 201-215.

- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11, 3. <https://bit.ly/36yKVyo>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barraza, H. J. (2019). ¿Cuál es la diferencia entre Propósito, Misión y Visión? (Entrepreneur, Ed.) <https://bit.ly/3atDdHe>
- Barret, F. (1982). *Histoire du travail*: Presses Universitaires de France.
- Barton, D. (2011). Capitalismo para el largo plazo. *Harvard Business Review*, 89, 4,, 70-78.
- BBMG, & GlobeScan (2017) <http://bbmg.com>. <https://bit.ly/3rf2c7N>
- Bell Mallén, J. M. (2004). *Comunicar para crear valor : la dirección de comunicación en las organizaciones*: EUNSA.
- Benavides, J. (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*: Gestión.
- Birkigt, K., y Stadler, M. (1986). *Corporate identity, Grundlagen, Funktionen und Beispielen*: Moderne Industrie.
- Blake, H., y Haraldsen, O. (1984). *Una taxonomía de conceptos de la comunicación*: Nuevomar.
- Bonime-Blanc, A. (2016). *Manual de Riesgo Reputacional*: Corporate Excellence.
- Bonn, I., y Fisher, J. (2011). Sustainability: The missing ingredient in strategy. *Journal of Business Strategy*, 5, 14.
- Borraz, J., y Fuentelsaz, L. (2005). La Gestión del Ciclo de Vida de las Capacidades: Un Análisis para el Caso de la Reputación. *Iberoamerican Academy of Management*.
- Bosch, M. (2016). ¿Es posible una definición de integridad en el ámbito de la ética empresarial? *Revista Empresa y Humanismo*, 19, 2, 51-68.
- Boyd, D., y Ellison, N. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13, 11. <https://bit.ly/3atDDNO>
- Brandirectory. (2019). *Global Intangible Finance Tracker*. <https://bit.ly/2LbeSNC>
- Bromley, D. (2001). Relationships between personal and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 316-334.
- Brown, T. J y Dancin, P.A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61, 1. 68–84. <https://bit.ly/2YBKnnl>
- Burson Marsteller. (2013). <https://bit.ly/39HXxp0>
- C., D. R. (1858). Tesoro de la sabiduría de todos los siglos y países: sentencias, pensamientos, máximas y dichos memorables de los sabios y hombres celebres: El Libro de Oro.

Cachinero, E. (2013). *Reputación y liderazgo* (Vol. Colección D+I Llorente y Cuenca): Anatomía de Red. <https://bit.ly/3oKPegm>

Cacioppe, R., Forster, N., y Cacioppe, R. (2007). A Survey of Managers' Perceptions of Corporate Ethics and Social Responsibility and Actions that may Affect Companies. *Journal of Business Ethics*. 82, 681-700.

Cameron, K., y Freeman, S. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. *Research in organizational change and development*, 5, 23-58.

Campbell, A., y Tawadey, K. (1992). *La misión de los negocios cómo conseguir el compromiso de los empleados*: Díaz de Santos.

Capriotti, P. (1999) *Bidireccional*. <https://bit.ly/2Mwi0Ep>

Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*: Ariel.

Capriotti, P. (2008). *Planificación del Perfil de Identidad Corporativa para marcas globales: Gestión de la marca corporativa*: La Crujía.

Capriotti, P. (2009). De la imagen a la reputación. Análisis de similitudes y diferencias . *Razón y Palabra*, 70, 1-10.

Carbaugh, D. (1985). *Cultural communication and organizing*: Sage.

Cardona, J. (2018). Empatía corporativa un nuevo enfoque en la gestión de la reputación. Ideas Llorente y Cuenca. <https://bit.ly/3pJTspl>

Cardona, J., y Tolsá, J. (2018). Los directivos españoles ante el propósito corporativo. 5 claves. Ideas Llorente y Cuenca. <https://bit.ly/3j7PfkG>

Carreras, E., Alloza, A., y Carreras, A. (2013). *Reputación corporativa*: LID

Carroll, A. (1989). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*.

Caruana, A. (2008). An attitudinal measure of corporate reputation. En Melewar, *Facets of corporate identity, communication and reputation*, 197-209): Routledge.

Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*: Castillo.

CEOE. (s.f.). <https://www.ceoe.es/es>

CEOE Aragón. (s.f.). <https://ceoearagon.es/>

CEPYME. (s.f.). <https://www.cepyme.es/>

CEPYME Aragón. (s.f.). <https://www.cepyme.aragon.es/>

Cerezo, J. (2011). Identidad digital y reputación online. *Evoca Comunicación e Imagen*, 3-5.

Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*: Beard Books.

Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement,. *International Journal of Management Reviews*, 7, 2, 91-109.

Cobo , C., y Pardo, H. (2007). *Planeta Web 2.0. Inteligencia colectiva o medios fast food*. Barcelona: Grup de Recerca d'Interaccions Digitals, Universitat de Vic. <https://bit.ly/3ayf6Y2>

Coller, X. (2005). *Estudio de casos*: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Comisión Europea (2002). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*: <https://bit.ly/3tk96uq>

Comisión Europea. (2011). Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas. <https://bit.ly/3tfYXit>

Comisión Europea. (2014). Reglamento (UE) No 651/2014 DE LA COMISIÓN. Bruselas. <https://bit.ly/2YJHW1L>

Comisión Europea. (2020). *Fichas temáticas sobre la Unión Europea*. <https://bit.ly/3pGPgaA>

Conde Casado, M. (2018). *Cuando el futuro nos alcanza. Desafíos 2020*: CEPYME Aragón.

Corkindale, D., y Belder, M. (2009). Corporate brand reputation and the adoption of innovations. *Journal of Product & Brand Management*. 18, 242-250.

Cornadó, A. (2000). *Anuario Dircom. La comunicación ante situaciones de conflicto*: DIRCOM.

Cornelissen, J., y Elving, W. (2003). Managing corporate identity: An integrative framework of dimensions and determinants. *Corporate Communications* 8(2), 114.

Corporate Excellence. (2013). *El Chief Communications Officer del futuro*. <https://www.corporateexcellence.org> <https://bit.ly/38yPxnX>

Corporate Excelence. (2019). *Approaching the future 2019. Tendencias en reputación y gestión de intangibles*. Canvas Consultores. <https://bit.ly/3tjyQac>

Corporate Excellence. (s.f.). <https://www.corporateexcellence.org/>

Corporate Excellence. (2019). Conferencia anual. Vídeo intervención Jaume Giró: <https://bit.ly/36DVqAO>

Corporate Excellence; Llorente y Cuenca;. (2014). *Balance de expresiones online*. <https://bit.ly/3aphVdP>

Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial*: Trotta.

Costa, J. (1977). *La imagen de empresa*: Ibérico de Ediciones.

Costa, J. (1987). *Imagen global. Evolución del diseño de identidad*: CEAL.

- Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios: diciones de las Ciencias sociales*.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción*: Paidós.
- Costa, J. (2004). *Comunicación de crisis y crisis de comunicación*: Design.
- Costa, J. (2006). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*: La Crujía.
- Costa, J. (2009). *DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*: Costa Punto Com.
- Costa, J. (2013). *Reputación corporativa*: LIT Editorial Empresarial.
- Cravens, K., Goad Oliver, E., y Ramamoorti, S. (2003). The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation. *European Management Journal, Elsevier, 21(2)*, 201-212.
- Cruz Villalón, J. (2004). La representatividad sindical y empresarial en las relaciones laborales y en el sistema político español. *Anuario de la Facultad de Derecho de la Universidad Autónoma de Madrid, 8*, 137-180.
- Cújal Vertel, A., Ramos Paternina, C., Hernández Riaño, H., y López Pereira, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales 29*, 350-355.
- Cutlip, S., Center, A., y Broom, G. (2007). *Manual de relaciones públicas eficaces*: Planeta.
- Dandridge, T., Joyce, W., y Mitroff, I. (1980). Organizational Symbolism: A topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review, 5*, 77-82.
- Davies, G., Chun, R., Rosa y Vinhas da Silva, R., y Roper, S. (2004). A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation. *Corporate Reputation Review. 7.*, 125-146.
- De Quevedo, E., De la Fuente, J. M., y Delgado, J. B. (2005). Reputación Corporativa y creación de valor. Marco teórico de una relación circular. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 11 (2)*, 81-97.
- De Uña y Villamediana, A. (2010). *La pequeña y mediana empresa, historia viva de Aragón*: CEPYME.
- Del Campo García, M. E. (1995). ¿En el corazón del mercado? Sindicatos y empresarios en la democracia española. *Política y Sociedad, 20*, 80-89.
- Del Prado Martínez, M. A. (2004). *Fuentes documentales para el estudio del asociacionismo empresarial*: FEMZ-CEPYME Aragón.
- Del Pulgar Rodríguez, L. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*: ESIC.
- Del Rey Guanter, S. (1983). Las asociaciones empresariales en el sistema de relaciones laborales: una aproximación inicial. *Revista de Política Social, 137*, 301-346.

- Deloitte. (2020). *Centros de Excelencia de Gobierno Corporativo*. [https://www2.deloitte.com/es/ https://bit.ly/3pLPOMq](https://www2.deloitte.com/es/https://bit.ly/3pLPOMq)
- Deloitte; Forbes Insights;. (2014). *Estudio Global 2014 de riesgo reputacional. ¿Qué valor tiene la reputación de su empresa?*. <https://www2.deloitte.com> <https://bit.ly/3pHfcTv>
- Deutsch, M. (1977). *The resolution of conflict. Constructive and destructive processes*: Yale University Press.
- Diccionario de la Real Academia Española. (2014). <https://dle.rae.es/diccionario>
- DIRCOM. (2009). *La comunicación responsable*: MediaResponsable.
- DIRCOM. (2013). *Anuario de la comunicación*: Asociación de Directivos de Comunicación. <https://bit.ly/2YAaKKi>
- DIRCOM. (2013). *Manual de Comunicación*: Asociación de Directivos de Comunicación.
- DIRCOM. (2017). *Anuario de la comunicación*: DIRCOM.
- DIRCOM. (2019). *Anuario de la Comunicación*: DIRCOM.
- Dolphin, R. (2001). *The Fundamentals of Corporate Communication*: Butterworth – Heinemann.
- Dowling, G. (1994). *Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand*: Kogan Page.
- Dowling, G. (2016). Defining and Measuring Corporate Reputations. *European Management Review*, 13(3), 207-223. <https://bit.ly/3cDNdjJ>
- Drucker, P. (2006). *The Practice of Management*: Collins.
- Drucker, P. (2007). *El management del siglo XXI*: RBA.
- Drucker, P. (2008). *The Essential Drucker*: Harper Collins.
- EACD. (2012). *European Communication Summit*. Obtenido de <https://bit.ly/3arb7fN>
- EACD. (2018). *The European Communication Monitor*. <https://bit.ly/36DRyQ2>
- Eccles, R., Newquist, S., y Schatz, R. (2007). La reputación y sus riesgos. *Harvard Business Review*, 85,2, 76-87.
- Echeverría, M. C., y Viada, M. M. (2017). *Periodismo en la web*: Universidad Nacional de Córdoba. <https://bit.ly/3j9m1um>
- Edelman. (2019). *Trust barometer*. <https://bit.ly/2MLsekj>
- Escudero, J., Delfín, L., y Gutierrez, L. (2008). El estudio de caso como estrategia de investigación en las ciencias sociales. *Ciencia Administrativa 2008*, 1. <https://bit.ly/3arbjM3>
- Estatuto de los Trabajadores. (2015). <https://bit.ly/3aule1Z>

- EUR-lex. (2019). <https://bit.ly/3rgGKzc>
- EUR-Lex. (2019). <https://bit.ly/2YCLzGV>
- EUR-Lex. (2019). <https://bit.ly/2Mj4zb3>
- European Communication Monitor (ECM). (2016). <http://www.communicationmonitor.eu>.
<https://bit.ly/3pGsGi8>
- Fearn-Banks, K. (1996). *Crisis communications: A casebook approach*: Lawrence Erlbaum Associates.
- FEMZ. (s.f.). <http://www.femz.es/>
- Ferguson, T. D., y Deephouse, D. L. (2000). Do Strategic Groups Differ in Reputation? *Strategic Management Journal*, 21, 12, 1193-1214.
- Fernández, C. (1999). *La comunicación en las organizaciones*: Trillas.
- Fernández Aguado, J. (2019). <https://javierfernandezaguado.com/>
- Fernández Castro, J., y Pardo Avellaneda, R. (1995). "Las organizaciones empresariales y la configuración del sistema de Relaciones Industriales de la España Democrática, 1977-1990. En C. C. Prieto Rodríguez, y F. Miguélez Lobo, *Las relaciones laborales en España*: Siglo XXI.
- Ferrer Dufol, J. (2003). *El diálogo social y la concertación en España: un panorama general*: FORCEM. <https://bit.ly/3eZV35A>
- Ferruz González, S. A. (2017). Conceptualización de la Reputación Corporativa. Nuevo enfoque y propuesta. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 4,7, 130-137.
- Fishman, M. (1983). *La fabricación de la noticia: Tres Tiempos*.
- Flavián, C. y Guinalíu, M. (2005). The influence of virtual communities on distribution strategies in the internet. *International Journal of Retail & Distribution Management* 6,1.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C., y Rindova, V. (1996). Who's tops and who decides? The social Construcción of Corporate reputations. *Working paper New York University*.
- Fombrun, C., y Rindova, V. (2000). The road to transparency: reputation management at Royal Dutch/Shell. En M. H. En Schultz, *The expressive organization. Linking identity, reputation, and the corporate brand* (77-96): Oxford University Press.
- Fombrun, C., y Shanley, M. (1990). What's in a name? reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-256.
- Fombrun, C., y Van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1/2), 6-13.

Fombrun, C., y Van Riel, C. (2004). *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. *Financial Times Prentice Hall*.

Fontan, C. (2016). Propuesta de modelo para la construcción de la estrategia de narrativa corporativa. *Tesis Doctoral*: Universidad Complutense de Madrid.

Foro de Reputación Corporativa. (2005). *Introducción a la Reputación Corporativa*. <https://bit.ly/3oIUJwf>

Foro Mundial de Relaciones Públicas. (2002). *El mandato de Melbourne*. <https://bit.ly/39IYUnz>

Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo. (2005). <https://bit.ly/2YAqLji>

Frandsen, F., y Johansen, W. (2017). *Organizational crisis communication: A multivocal approach*: Sage.

Freeman, B. (2006). Substance sells: aligning corporate reputation and corporate responsibility. *Public Relations Quarterly*, 51, 1, 12-19.

Freeman, E. (2012). *La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación*. <https://www.bbvaopenmind.com> <https://bit.ly/2YEI2sQ>

Freire, F. C. (2008). Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales. *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, 287 -293.

Frost, P., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C., y Martin, J. (1985). *Reframing organizational culture*: Sage.

Fuetterer, S. (2010). *Mi comunidad...¿Me quiere o no me quiere?* *Social*. Madrid: BestRelations. www.bestrelacions.com

Fundacom. (2020). <https://fundacom.lat> Declaraciones recogidas en una entrevista a Paulo Nassar, presidente de la Asociación Brasileña de Comunicación Empresarial (Aberje). <https://bit.ly/39HX9a5>

Galbraith, y Nathanson, J. R. (1978). *Strategy implementation: The role of structure and process*: St Paul.

Gamble, A., y Thompson, J. (2009). *Exam Prep for Essentials of Strategic Management*: Paperback.

García Aretio, L. (2014). *Web 2.0 vs web 1.0*. Contextos Universitarios Mediados, 14. <https://bit.ly/3cypVM2>

García Jiménez, J. (1998). *La comunicación interna*: Ediciones Díaz de Santos.

García, S., y Dolan, S. (1997). *La dirección por valores*: Mc Graw Hill.

Garmedia, J. A. (1998). La cultura de la empresa: una aproximación teórica y práctica. *REIS*, 41, 7-23,. <https://bit.ly/3rgMOTu>

Garmendia, J. A. (1994). *Tres culturas: organización y recursos humanos. Cultura empresarial e innovación*: ESIC.

Garrigues Walker, A., y Trullenque, F. (2008). Responsabilidad social corporativa: ¿papel mojado o necesidad estratégica? *Business Review*, 164. <https://bit.ly/39GTXLZ>

Gigerenzer, G. (2008). *Decisiones instintivas: La inteligencia del inconsciente*: Ariel.

Gioia, D., Schultz, M., y Corley, K. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *The Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.

Global Alliance. (21-23 de Septiembre de 2014). *Foro Mundial de la Comunicación*. <http://wprf2014.dircom.org/es/>

Global RepTrak. (2020). <https://www.reptrak.com>. <https://bit.ly/2ML5rFg>

Goldhaber, G. (1998). *Comunicación Organizacional*: Diana.

Gómez y Patiño, M., Nogales-Bocio, A., y Esteban Navarro, M. Z. (2018). Comunicación Política y Opinión Pública 4.0. En M. L. (coord), *Calidad informativa en la era de la digitalización* (83-98): Dykinson.

González Díaz, F. A. (2009). El Diálogo social como vehículo dinamizador en escenarios de crisis económica. *Revista iberoamericana de relaciones laborales*, 22, 71-100. <https://bit.ly/3oFsjDm>

González, D., Pérez, J., Prat, R., y Cervantes, R. (2019). "Transformación cultural para la supervivencia". <https://bit.ly/3aq92Ax>

Gorden, R.L (1975) *Interviewing. Strategy, Techniques and Tactics*. Dorsey Press

Grant, M. (2005). *Contemporary Strategy Analysis*: Wiley-Blackwell.

Groeland, E. (2002). Qualitative Research to Validate RQ-Dimensions. *Corporate Reputation Review*, 4, 4, 308-315.

Grunig, J. (2011). Public relations and strategic management: Institutionalizing organization–public relationships in contemporary society. *Central European journal of communication* 4, 11-31.

Grunig, J., y Hunt, T. (1984). *Managing public relations. Fort Worfh, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers*: Gestión 2000.

Grunig, J., y Hunt, T. (2000). *Managing public relations: Gestión 2000*.

Gutierrez García, E. (2010). Dimensión comunicativa del buen gobierno empresarial. *Empresa y Humanismo*, XIII, 149-182.

Gutiérrez García, E. (2010). Gobierno corporativo y comunicación empresarial. ¿Qué papel cumplen los directores de comunicación en España? *Palabra Clave*, 13 (1), 147-160.

Gutierrez Rubí, A. (2005). La reputación responsable. <https://bit.ly/3pLStpo>

Gutierrez, S. (2001). *Aproximación histórica a las organizaciones empresariales en España. Las organizaciones empresariales en la transición: 1975-1978*: CEOE-CIEM.

Habermas, J. (1981). *Teoría de la acción comunicativa*: Taurus.

Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 13, 135-144.

Harari, Y. (2014). *De animales a dioses (sapiens): una breve historia de la humanidad*: Debate.

Harlow, R., y Marvin, M. (1947). *Practical Public Relations Its Foundations, Divisions, Tools and Practices*: Harper & Brothers.

Harris, L. C., y Ogbonna, E. (1998). A three perspective approach to understanding culture in retail organizations. *Personnel Review*, 27, 2.

Harvard Business Review Home. <https://bit.ly/3aq7hDu>

Hatch, M. J., y Schultz, M. (2000). *Scaling the tower of Babel: relational differences between identity, image and culture in organizations*. (O. u. press, Ed.).

Hatch, M. J., y Schultz, M. (2010). *Esencia De Marca (Acción empresarial)*: LID.

Helm, S. (2005). Designing a formative measure for corporate reputation. *Corporate reputation review*, 8, 95-109.

Hernández, J. (2010). Reputación online: necesidad de un marco conceptual y modelo de gestión. En J. Villafañe, *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*: Pearson.

Hernández, M., Losada, A., y Macías, A. (2007). *Estrategia y conducta social de la organización*: Universidad Pontificia Salamanca.

Herranz de la Casa, J. M. (2007). La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*. 57, 5-31.

Hesíodo. (1997). *Obras y fragmentos: Teogonía. Trabajos y días*. Escudo. Fragmentos: Gredos.

Highhouse, S., Broadfoot, A., Yugo, J. E., y Defendorf, S. A. (2009). Examining corporate reputation judgments with generalizability theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 782.

Hilb, M. (2007). *Gobierno corporativo*: Temas

Hofstede, G., Hofstede, G. J., y Minkov, M. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*: McGraw Hill.

Hopkins, M. (2004). *The Planetary Bargain. Corporate Social Responsibility Matters*: Routledge.

Horovitz, J., y Panak, M. J. (1994). *Total Customer Satisfaction: Putting the World's Best Programs to Work*: Irwin Professional Publishing.

- Hurst, A. (2014). *The Purpose Economy: How your desire for impact, personal growth and community is changing the world*: Elevate.
- Hurtado de Barrera, J. (2000). *Metodología de la investigación Holística*: Fundación Sygal.
- Instituto Cervantes. (s.f.). *Biblioteca Virtual*. <http://www.cervantesvirtual.com>
- Jáuregui, F. (1990). Tarjeta de presentación: Literatura en la Empresa. *Ideas empresariales*, 16-24.
- Kaplan, A. M., y Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53, 59-68.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2004). Medición de la preparación estratégica de los activos intangibles.
- Kaufmann, A. (1993). *El poder de las organizaciones*: ESIC.
- Krep, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*: Addison-Wesley iberoamericana.
- Lacasa y Blay, A. (2004). *Gestión de la comunicación empresarial*: Planeta.
- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K., y Guth, W. (1965). *Business Policy: Text and Cases*, R. D. Irwin, Homewood, 1965: R. D. Irwin.
- Leuthesser, L., & Kroll, C. (1997). Corporate Identity: the Role of Mission Statements. *Business Horizons*, 40, 59-66.
- Lev, B. (2003). *Intangibles: medición, gestión e información*: Deusto.
- Lizcano, A. (2006). Buen gobierno y responsabilidad social. *Partida Doble*, 182, 20-35.
- Lledó, E. (1987). *Memoria de la ética*: Taurus.
- Llorente y Cuenca. (2013). *¿Qué somos en Internet? Reputación, Marca e Identidad Digital*. <https://www.revista-uno.com> <https://bit.ly/3jjclhh>
- Llorente y Cuenca. (2020). *Desarrollando Ideas*. <https://ideas.llorenteycuenca.com/>
- Lloyd, S., y Mortimer, K. (2006). Corporate Reputation: Seeing through the eye of the beholder. ANZMAC.
- López, A. (1999). La reputación corporativa, un concepto emergente . En J. Benavides, E. Fernández , & (eds), *Nuevos conceptos de comunicación*. (547-557): Fundación General de la Universidad Complutense.
- López, A. (2013). Prólogo. En E. Carreras, A. Alloza, y A. Carreras, *Reputación corporativa* (11-20): LID.
- López, A. (2019). Aspectos éticos y jurídicos de la comunicación corporativa: el papel del director de comunicación en el futuro. *Tesis doctoral*: Universidad Complutense de Madrid. <https://eprints.ucm.es/58580/>

López Lita, R., y Falquina, A. (2002). *Diccionario J. Walter Thompson*: Ediciones de las Ciencias Sociales.

López Zafra, J., Nassar, P., y Velasco, J. M. (2019). *Cumplir y explicar. Comunicación y gobierno corporativo*. Madrid: Ideas LLYC Llorente y Cuenca.

Losada Díaz, J. C. (2009). Organización y estructura de una departamento de relaciones externas: gabinete de Prensa, profesionales y actividades. En M. A. Hernández Robledo, A. Macías Castillo, y Coord, *Comunicación corporativa: las relaciones con los medios de comunicación* (9-36): Universidad de Salamanca.

Losada Díaz, J. C. (2014). *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing*: Ariel Comunicación.

Losada, J., y Díaz Losada J.C. (2019). *(NO)CRISIS*: Editorial UOC.

Luntz, F. (2011). *La palabra es poder*: La Esfera De Los Libros.

Management, Global Alliance for Public Relations and Communication. (2020). <https://www.globalalliancepr.org/>

Mandelli, A., y Cantoni, L. (2010). Social media impact on corporate reputation: proposing a new methodological approach.

Marguiles, W. (1977). Make the most of your corporate identity. *Harvard Business Review*, 55(4), 66-74.

Markick, N., y Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31, 340-355.

Marta Lazo, C. (. (2018). *Calidad informativa en la era de la digitalización*: Dykinson.

Martín de Castro, G. (2004). Análisis estratégico de la reputación empresarialun enfoque desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Icade: Revista de la Facultad de Derecho*, 63, 317-326.

Martín Martín, F. (1995). *Comunicación en Empresas e Instituciones*: Universidad de Salamanca.

Martín, G., y Navas, J. E. (2006). La importancia de la Reputación Empresarial en la Obtención de Ventajas Competitivas Sostenibles. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12 (3) , 29-39.

Martín, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the terrain*: Satanford Universty.

Martin, J., y Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12, 52-64.

Martineau, P. (1958). Sharper Focus for The Corporate Image. *Harvard Business Review*, 36, 58.

Martínez León, I., y Olmedo Cifuentes, I. (2010). Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 44, 59-78. <https://bit.ly/2YzVjlc>

- Martínez, R., y Pardo Avellaneda, R. (1985). El asociacionismo empresarial español en la transición. *Papeles de Economía Española*, 22, 60-85.
- Matilla, K. (2010). Pasado, presente y futuro del Dircom en España. *FISEC-Estrategias*, 14 24-32.
- Matilla, K. (2011). *Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las relaciones públicas*: UOC.
- Mattessich, R. (2004). *Lecciones de Enron y Arthur Andersen*: Universidad de Málaga. <https://bit.ly/39GV0eT>
- Mayo, E. (1972). *Problemas Humanos de una sociedad industrial*: Nueva Visión.
- Mazo, J. M. (1994). *Estructuras de la comunicación por objetivos*: Ariel.
- Melewar, T. C., Bassett, K., y Simoes, C. (2006). The role of communication and visual identity in modern organisations. *Corporate Communications* 11(2), 138-147.
- Melewar, T., y Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity. *European Journal of Marketing* 40(7/8), 846-869.
- MERCO. (2020). *Monitor Empresarial de Reputación Corporativa*. <https://www.merco.info/es/>
- Meyer, J., y Scott, R. (1983). *Organizational Environments: Ritual and Rationality*: Sage.
- Minguez, N. (1999). Un marco conceptual para la comunicación corporativa. *ZER Revista de estudios de comunicación*, 7. <https://bit.ly/3oIWf1p>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2020). *Portal Pyme*. <https://bit.ly/36Czd5X>
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. (2007). *Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa*. <https://bit.ly/3j9GrDu>
- Mintzberg, h., Mintzberg, H., Quinn, J. B., y Voyer, J. (1997). *El proceso Estratégico: Conceptos, contextos y Casos*: Pearson Education.
- Molins, J., Marquez, L., y Iborra, I. (2016). *Los grupos de interés en España. El papel de los lobbies en la política española*: Tecnos.
- Monsalve Fonseca, S. (2007). un instrumento para el buen gobierno corporativo la identidad institucional, el valor que consolida un buen gobierno. *XV Congreso Nacional de Ética de la Economía y de las Organizaciones El Buen Gobierno de las Organizaciones*: 1-15: IESE Business School.
- Monserrat Gauchi, J. (2014). *Cómo elaborar un plan estratégico de comunicación*: Universidad de Alicante.
- Mora, J. (2009). *Dirección estratégica de la comunicación. 10 ensayos de comunicación institucional*. (J. M. En Mora, Ed.): EUNSA.
- Morales, F., y Enrique, A. (2007). La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral. *Análisis*, 35, 83-93.

Moreno, A., y Navarro, C. (2016). El liderazgo en la gestión de la comunicación en España. *Anuario de la comunicación* 16º, 92-94.

Moreno, A., Molleda, J. C., Athaydes, A., Suárez, A., Herrera, M., y Álvarez, A. (2017). *Latin American Communication Monitor 2016 - 2017. Tendencias en comunicación estratégica: big data, automatización, engagement, influencers, coaching y competencias. Resultados de una encuesta en 17 países*: EUPRERA/DIRCOM.

Nafría, I. (2007). *Web 2.0. El usuario, el nuevo rey de Internet*: Gestión 2000.

Nahoum, C. (1990). *El proceso de la entrevista*: Kapelusz.

Napooles, V. (1988). *Corporate identity design*: Van Nostrand Reinhold.

Negroponete, N. (1995). *El mundo digital*: Ediciones B.

Noceda, M.A. (2013). Radiografía Del Empresariado Español: ¿emprendedores o apoltronados? Catarata

O'Reilly, T. (2019). *What Is Web 2.0?* <https://bit.ly/39FdpIJ>

O'Connor, A. (2005). *Encyclopedia of public relations. Volume II. Thousand Oaks*: Sage.

Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa en España. (2020). <https://observatoriosc.org/>

OCARE. (2015). *La Comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Radiografía y diagnóstico*. <https://bit.ly/3pHBZ1p>

OIT (2019). Organización Internacional del Trabajo. *El poder de lo pequeño*. <https://bit.ly/3pIdJME>

OIT. (2019). Organización Internacional del Trabajo. <https://bit.ly/2MRZ96v>

Olins, W. (1995). *The new guide to identity: how to create and sustain change through managing identity*: Gower Publishing.

Olins, W. (2000). How brands are taking over the corporation. En Schultz, M., Hatch,. En M. H. Schultz, *The expressive organization. Linking identity, reputation*, (51-65): Oxford University Press.

Oliver, X., y Alloza, A. (2009). *Atrapados por el consumo*: LID.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2004). <https://bit.ly/3jddQ00>

Orihuela, J. L. (2015). *Los medios después de Internet*: UOC.

Orozco-Toro, J., & Jaime y Ferré Pavia, C. (2012). Los índices de reputación corporativa y su aplicación en las empresas de comunicación. *III Congreso Internacional Asociación Española de Investigación de la Comunicación*.

- Palomo Triguero, E. (2013). *Cita-Logía: Punto Rojo*.
- Pardo Avellaneda, R. (1996). Organizaciones empresariales, sindicatos y relaciones industriales en el cambio de siglo. En J. Tusell, E. Lamo de Espinosa, R. Pardo Avellaneda,(eds), *Entre dos siglos. Reflexiones sobre la democracia española*: Alianza.
- Parlamento Europeo. (2000). *Consejo Europeo de Lisboa. Conclusiones de la presidencia*. https://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_es.htm
- Pereda, R (2000) Punto de Mira. *Revista de Economía Aragonesa*, 13, 142-154.
- Pérez Díaz, V. (1985). Los empresarios y la clase política. *Papeles de Economía*, 22, 13-25.
- Peters, T., y Waterman, R. (2017). *En busca de la excelencia*: HarperCollins.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Philiptamplc. (2013). *Organisational Strategic Planning Specialists*. <https://bit.ly/3jaRpZo>
- Piñuel Raigada, J. (1997). *Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones: Síntesis*.
- Podolny, J. M. (1993). A Status-Based Model of Market Competition, *American Journal of Sociology*, 98, 4, 829-872.
- Ponzi, L., Fombrun, C., y Garbderg, N. (2011). Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 8,2, 14, 15-35. <https://bit.ly/3tl3oZe>
- Post, J., y Griffin, J. (1997). Corporate Reputation and External Affairs Management. *Corporate Reputation Review*, 1, 165-171.
- Potter, L. (2012). *The Communication Plan: The Heart of Strategic Communication*. International Association of Business Communicators.
- Prieto Herrera. (2003). *Gestión estratégica organizacional*: Ecoe
- Quigley , J. V. (1993). *Vision: How Leaders Develop It, Share It, and Sustain It*: McGraw-Hil.
- RAE. (2020). *Diccionario de la Lengua Española*. <https://dle.rae.es/>
- Randstad. (2018). *Employer Brand Research*. <https://bit.ly/2MJfwT0>
- Reitter, R., y Ramanantsoa, B. (1985). *Pouvoir et politique: au-delà de la culture d'entreprise*: Mcgraw-H il.
- Reputation Institute. (2019). *Challenges and opportunities*. <https://www.reprak.com/blog/>
- Reputation Institute. (2020). *Ten trends driving reputation management*. <https://bit.ly/3rkqAVN>

Reputation Institute y Corporate Excellence (2012). *Reputación: el futuro de la Comunicación Corporativa*. <https://www.corporateexcellence.org/>

Rey, C. (2019). *Purpose-Driven Organizations. Management Ideas for a better world*: Palgrave Macmillan.

Rincón, Y. (2014). Vinculación de relaciones públicas, comunicación corporativa, y logística en la organización. *Revista Encuentros*, 1., 47-59. <https://bit.ly/3rir0vU>

Ritter, M. (2013). *El Valor del Capital Reputacional*: R+P.

Robinn, S. (2007). *Fundamentos de comportamiento organizacional*: Félix Varela.

Rodrich, R. (2012). Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. *Revista de Comunicación*, 11, 212-234.

Rodrigo, M., y Estrada, A. (2008). *Las teorías de la comunicación*: UOC.

Rodríguez Morones, A. (2016). El Diálogo Social en España: *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 4,4, 1-30.

Rojas Vera, L. (1999). La Visión y la Comunicación en la Gerencia. *Revista Opción*, 28, 29-58.

Rubio, L. (2015). *Os necesito A todos*: LID.

Ruiz Mateos, C., y Muñoz Jordán, C. (2019). Activismo patronal: La "Res Publica" pide paso. *Ideas LLYC*. <https://bit.ly/39EDlnU>

Ruiz, J. L. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*: Universidad de Deusto.

Ruiza, M., Fernández, T., y Tamaro, E. (2004). *Biografía de Henry Fayol*. <https://bit.ly/3cAjs3l>

Sáinz de Vicuña, J. M. (2000). *El plan de marketing en la práctica*: ESIC.

Salinas, G. (2007). *Valoración de marcas*: Deusto.

Sanna, D. (2013). Desafíos actuales frente a la medición de la reputación corporativa. *Austral Comunicación*, 2, 79-104.

Santesmases, M. (1996). *Términos de marketing*: Pirámide.

Santonja, A. (2005). *Teoría y práctica del buen gobierno corporativo*: Marcial Pons.

Sanz de la Tajada, L. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa: desarrollo conceptual y aplicación práctica*: ESIC.

Sanz González, M. (2005). *Identidad corporativa: claves de la comunicación empresarial*: ESIC.

Sarachek, B. (2017). Elton Mayo's Social Psychology and Human Relations. *Academy of Management Journal* 11, 2. <https://bit.ly/3rjYqtJ>

- Sarstedt, M., Wilczynski, P., y Melewar, T. C. (2013). Measuring reputation in global markets. *Journal of World Business*, 48, 329-339. <https://bit.ly/3rdgRjW>
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12, 13-28.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Gestión e innovación*: Plaza y Janés.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*: Jossey-Bass.
- Schendel, D., y Hatten, K. J. (1972). Business policy or strategic management: A broader view for an emerging discipline. *Academy of Management Proceedings*, 99-102. <https://bit.ly/3cG8cmd>
- Schendel, D. y Hofer, S. (1978). *Strategy Formulation. Analytical concepts*: West.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., y Osborn, R. N. (2010). *Organizational Behavior*: John Wiley & Sons.
- Schwaiger, M. (2004). Components and parameters of corporate reputation-an empirical study. *Schmalenbach Business Review*, 56, 46-71.
- Schwartz, H., y Davis, S. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational dynamics*, 30-48.
- Scott, N. (2011). *How to Write a Corporate Communications Plan*. <https://bit.ly/3apNUKR>
- Selame, E., y Selame, E. (1975). *Developing a corporate identity: How to stand out in the crowd*: John Wiley & Sons.
- Sereno, K., y Mortensen, D. (1970). *Foundations of Communication Theory*. Longman Higher Education.
- Serrano i Matilla, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*: UOC.
- Sethi, P. (1975). Dimensions of corporate social performance: an analytical framework. *California management review*, 17, 58-64.
- Shannon, C., y Weaver, W. (1948). *The Mathematical Theory of Communication*: UP.
- Sierra Bravo, R. (2001). *Técnicas de investigación social. Teorías y ejercicios*: Paraninfo.
- Sinek, S. (2013). *La clave es el porqué*: Península.
- Smidts, A., Pruyn, A. T., y Van Riel, C. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 80-81. <https://bit.ly/36DVOiu>
- Smith, T. (1977). *Dynamic Business Strategy. The art of planning for success*: McGraw Hill.

Solomon, R. (1999). *A Better Way to Think About Business. How Personal Integrity Leads to Corporate Success*: Oxford University Press.

Sotelo, C. (2001). *Introducción a la comunicación institucional*: Ariel.

Sotelo, C. (2004). *Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones*: En Losada-Díaz, J. C. (coord.). *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing*, 35-56: Ariel.

Steiner, y M. G. (1977). *Management policy and strategy*: Mc Millan.

Suárez, B., y Galán, L. (2006). Empresa y universidad, documento de reflexiones. *Conferencia presentada en las Jornadas sobre empresa y universidad en la Universidad de Zaragoza*.

Tascón, M., y Pino, I. (2015). Periodismo de marca y reputación corporativa, *Reputación y resultados* (139-156): Llorente y Cuenca.

The Cluetrain Manifesto. (2019). <https://www.cluetrain.com/>

The Economist Group. (2018). *Economic Purpose*. <https://bit.ly/3awfxBQ>

Theory of the Business. (1994). Harvard Business Review, : <https://bit.ly/3cu6DYm>

Thompson , A., Strickland , A. J., y Gamble , J. (2007). *Estratégica: Teoría y Casos*. 15° Ed: MacGraw-Hil.

Tirado, F., y López, D. (2012). *Teoría del actor-red. Más allá de los estudios de ciencia y tecnología*: Armentia.

Topalian, A. (1984). Corporate identity: Beyond the visual overstatements. *International Journal of Advertising*, 3(1), 55-62.

Tzu, S. (ed 2009). *El arte de la guerra*: Obelisco.

Übius, U., y Alas, R. (2009). Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility. *Engineering Economics*, 1.

UNESCO. (2019). *Comisión Internacional para el Estudio de los Problemas de la Comunicación* <https://bit.ly/39FeS1H>

Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*: Prentice Hall.

Van Riel, C. (2009). Stimulating Strategically Aligned Behaviour Among Employees. *Journal of management studies*, 46, 1197-1226.

Van Riel, C. (2012). *The Alignment Factor: Leveraging the Power of Total Stakeholder Support*: Routledge.

Van Riel, C. (2012). *Alinear para ganar*: LID.

Van Riel, C., y Balmer, J. (1997). Corporate Identity: the Concept, its Measurement and managemen. *European Journal of Marketing*, 31, 340-355.

- Van Riel, C., y Fombrun, A. (2007). *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*: Routledge.
- Velasco, J., y VVAA. (2012). *Innovación y Reputación*: D+i Llorente & Cuenca. <https://bit.ly/3cAk2hx>
- Ventura, J., y Benavides, J. (. (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional: Gestión*.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*: Pirámide.
- Villafañe, J. (1995). *Introducción a la teoría de la imagen*: Pirámide.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*: Pirámide.
- Villafañe, J. (2000). *Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la imagen en las empresas*: Pirámide.
- Villafañe, J. (2002). El Estado de la Publicidad y el Corporate en España. *Dircom, Anuario de la Comunicación* 13º, 152-155.
- Villafañe, J. (2003). *La buena reputación: Claves del valor intangible de las empresas*: Pirámide.
- Villafañe, J. (2005). La gestión de los intangibles empresariales. *Comunicacão e Sociedade*, 8, 101-103. <http://www.villafane.com/>
- Villafañe, J. (2013). *La buena empresa: Propuesta para una teoría de la reputación corporativa*: Pearson.
- Villafañe, J (2017) Informe integrado de metodologías Villafañe y Asociados <https://bit.ly/2O1wlns>
- Villafañe, J. (2018). La publicidad y el corporate en España: situación actual y tendencias. (F. Telefónica, Ed.) *Telos*. <https://bit.ly/3atqzT>
- Villafañe, J. (2020) <http://www.villafane.com/>
- Vizcaíno González, M. (2010). Riesgo de Reputación: Revisión Teórica y Aproximación a su Valoración. *Revista Galega de Economía*. Vol. 19, 1.
- Walsh, G., y Beatty, S. E. (2007). Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation. *Journal of the academy of marketing science*(35), 127-143.
- WBCSD. (2000). <https://www.wbcd.org/>
- Weigelt, K. (1988). Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, 9(5), 443-454.
- Weigelt, K., y Camerer, C. (1988). Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Application. *Strategic Management Journal*, 9(5), 443.
- Weil, P. (1990). *La comunicación global, Comunicación institucional y de gestión*: Paidós

- Werther, W., y Davis, K. (1993). *Human Resources and Personnel Management*: McGraw-Hill.
- Wessels, C. (2003). Reputation Defined. *CSR Magazine*, 2, 3.
- Westphalen, M. H., y Piñuel, J. L. (1993). *La Dirección de Comunicación. Prácticas profesionales. Diccionario técnico*: Del Prado.
- Wilcox, D., Cameron, G., y Xifra, J. (2012). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*: Pearson
- Wilkins, A. (1983). The culture audit: a tool for understanding organizations. *Organizational dynamics*, 12, 24-38.
- Wolf, M. (1994). *Sociologías de la vida cotidiana*: Cátedra.
- Xenikuo, A. Y. (2006). Organizational Culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 566-579.
- Xifra, J. (2005). *Planificación estratégica de relaciones públicas*: Paidós.
- Xifra, J., y Lalueza, F. (2009). *Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa*: Prentice Hall Iberia.
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series*: Sage.
- Zaleznik, A. E. (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa*: Biblio Empresa.
- Zamanau, S., y Glaser, S. (1994). Moving Toward Participation and Involvement. Managing and Measuring. *Group & Organization Management*, 19, 475-502.
- Zarzalejos, J. A. (2013). ¿Hacia el fin de la reputación? En Llorente y Cuenca, *Liderazgo y reputación*, 11. Anatomía de red. <https://bit.ly/39Lt8q5>

ANEXOS

ANEXO I. Figuras y tablas

Figura 1: Perspectivas de la identidad corporativa

Figura 2: Comparativa Mix identidad Fuente.

Figura 3: ACID test.

Figura 4: Evolución del propósito.

Figura 5: Tendencias en reputación y gestión de intangibles.

Figura 6: El círculo de oro.

Figura 7: Elementos de la personalidad corporativa y su relación con la identidad de la organización

Figura 8: Reflexión sobre la cultura corporativa.

Figura 9: Elementos de la cultura corporativa.

Figura 10: Gobierno, responsabilidad, ética y reputación.

Figura 11: Radiografía del Dircom en España.

Figura 12: Perspectiva de las utilidades para los grupos de interés.

Figura 13: Ventajas de la comunicación interna. Paul Capriotti, 1998

Figura 14: El antiguo modelo de comunicación en la era industrial y del conocimiento.

Figura 15: Nuevo Modelo de Comunicación Consciente y con conciencia.

Figura 16: Crear reputación.

Figura 17: Modelo de las 7s de McKinsey.

Figura 18: Indicadores. Modelo Mainmedia >social.

Figura 19: Dimensión de la reputación.

Figura 20: Árbol de variables Merco.

Figura 21: Dimensión de la reputación. Modelo Merco.

Figura 22: Indicadores de reputación no financieros en la nueva "Economía de la Reputación".

Figura 23: Hoja de ruta de la gestión integral e integrada de los intangibles.

Figura 24: Arquitectura reputacional.

Figura 25: Modelo de gestión de la reputación en las organizaciones empresariales sin ánimo de lucro.

Figura 26: Estructura de Gobierno de las organizaciones empresariales.

Figura 27: Presidentes CEOE- Liderazgo y comunicación.

Figura 28: Presidentes CEPYME- Liderazgo y comunicación.

Figura 29: Presidentes CEOE Aragón- Liderazgo y Comunicación.

Figura 30: Presidente CEPYME Aragón- Liderazgo y Comunicación.

Figura 31: Presidente FEMZ- Liderazgo y Comunicación.

Figura 32: Herramientas de comunicación con los órganos de Gobierno y los públicos internos en las organizaciones empresariales.

Figura 33: Evolución Comisiones CEOE.

Figura 34: Herramientas de comunicación interna.

Figura 35: Organigrama interno y servicios en 1980.

Figura 36: Organigrama interno y servicios en 2018.

Figura 37: Estructura planes de comunicación de crisis de las organizaciones empresariales

Figura 38: Selección de grupos de interés

Figura 39: Estrategia de comunicación basada en la escucha activa.

Figura 40: Diálogo y comunicación. Herramientas y canales.

Figura 41: Recuperar la confianza.

Figura 42: Reconocimiento reputacional.

Figura 43: Estrategia reputacional

Figura 44: Esquema de un nuevo modelo de medición

Figura 45: Modelo de medición. MeDiRe

Tabla 1: Resumen metodología

Tabla 2: Filosofía y cultura corporativa de las organizaciones empresariales

Tabla 3: Evolución del número de asociados a las organizaciones empresariales desde su creación

ANEXO II. Glosario

ABI. Acuerdo Básico Interconfederal

AES. Acuerdo Económico y Social

AESPA. Acuerdo Económico y Social para el Progreso de Aragón

AMI. Acuerdo Marco Interconfederal

API. Asociación de Periodistas Económicos

ASCEA. Acuerdo Social para la Competitividad y el Empleo en Aragón

BOA. Boletín Oficial de Aragón

BOE. Boletín Oficial de España

CEOE Aragón. Confederación de Organizaciones empresariales en Aragón

CEOE. Confederación Nacional de Organizaciones Empresariales

CEPYME Aragón. Confederación de la Pequeña y Mediana Empresa Aragonesa

CEPYME Zaragoza. Confederación de la Pequeña y Mediana Empresa de Zaragoza

CEPYME. Confederación Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa

CEZ. Confederación de Empresarios de Zaragoza

CREA. Confederación Regional de Empresarios de Aragón

DIRCOM. Asociación de Directivos de Comunicación

Dircom. Director de comunicación

EACD. European Association of Communication Directors

FEMZ. Federación de Empresarios del Metal de Zaragoza

FEPYME. Federación de la Pequeña y Mediana Empresa de Zaragoza

FORCEM. Fundación para la Formación Continua

Frs. Foro de Responsabilidad Social

Global Alliance. Global Alliance for Public Relations and Communication Management.

IPIA. Índice de Percepción Industrial para Aragón

MeDiRe. Método dinámico de Medición de la Reputación

OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

ODS. Objetivos de Desarrollo Sostenible

OIE. Organización Internacional de Empleadores

Pymes. Pequeñas y medianas empresas

RAE. Real Academia de la Lengua Española

RI. Reputation Institute

RSC. Responsabilidad Social Corporativa

SMEunited. Asociación Europea de Pequeñas y Medianas Empresas

UEAPME. Asociación Europea de Pymes y Autónomos

ANEXO III. Cronología

1 de abril de 1977 se aprueba la Ley 19/77 de regulación del Derecho de Asociación Sindical,

2 de mayo de 1977 se constituye la Federación de Empresarios del Metal de Zaragoza (FEMZ)

29 de junio de 1977 se crea la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE)

22 de septiembre de 1977 se constituye la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME)

25 de octubre de 1977 se firman los Pactos de la Moncloa

20 de diciembre de 1979 firma del Acuerdo Básico Interconfederal (ABI), antecedente directo del Estatuto de los Trabajadores

5 de enero de 1980 firma del Acuerdo Marco Interconfederal (AMI)

14 de marzo de 1980 se aprueba el Estatuto de los Trabajadores

9 de octubre de 1984 se firma el primer Acuerdo Económico y Social (AES) de la historia

17 de febrero de 1986, el Acta Única Europea, (artículo 118 ter) creó la base jurídica para configurar el diálogo social europeo.

18 de abril de 1989 se firmó la creación de la Confederación de la Pequeña y Mediana Empresa Aragonesa (CEPYME-Aragón)

22 de junio de 1989 se firma el primer Acuerdo Económico y Social de Aragón (AESA)

20 de noviembre de 2012, firma del Mandato de Melbourne

9 de marzo de 2016, culmina el proceso de integración de CEZ y CREA para constituir CEOE Aragón

22 de febrero de 2018 el Boletín Oficial de Aragón (BOA) publica la Ley de Diálogo Social y Participación Institucional en Aragón.