

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**



**TESIS DOCTORAL**

**Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital: un estudio sobre la falta de relato empático con la sociedad y la opinión pública española**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

**José María Esteban Ramos**

DIRIGIDA POR

**Francisco Cabezuelo Lorenzo**  
**Jorge Miranda Galbe**  
**Javier Sierra Sánchez**

Madrid

©José María Esteban Ramos, 2024

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN



## **TESIS DOCTORAL**

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital: un estudio sobre la falta de relato empático con la sociedad y la opinión pública española

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

José María Esteban Ramos

DIRECTORES

Francisco Cabezuelo Lorenzo

Jorge Miranda Galbe

Javier Sierra Sánchez



**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN



## **TESIS DOCTORAL**

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital: un estudio sobre la falta de relato empático con la sociedad y la opinión pública española

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

José María Esteban Ramos

DIRECTORES

Francisco Cabezuelo Lorenzo

Jorge Miranda Galbe

Javier Sierra Sánchez

Programa de Doctorado en Periodismo





# Agradecimientos

Este trabajo ha sido posible gracias al guante que un día me lanzó Antón Álvarez Muñoz en una conversación informal mantenida en un momento de desubicación profesional, y vital. Muchas gracias por ejercer el estímulo adecuado (quizás involuntario) para desatar el proceso que me ha traído hasta aquí.

Pero el camino ha sido mucho más fácil con la ayuda del profesor Francisco Cabezuelo Lorenzo, capaz de infundir el entusiasmo necesario y transmitir una confianza en mis capacidades, mucho mayor que mi propia confianza personal. En esta tarea, también ha participado el profesor Jorge Miranda Galbe, que complementa el equipo facilitando enormemente el trabajo. Sin ellos, no hubiera sido posible.

Y me gustaría darle las gracias a mi mujer, Ana, por aquello de haberme dejado tiempo para realizar este estudio, pero la verdad, siendo sinceros, es que el trabajo ha salido adelante a pesar de sus mil planes y “cosas que hacer”. Ella es así, y así la quiero. Sí agradezco la curiosidad de mi hijo Jacobo por saber qué era eso de una tesis, algún día la leerá y podrá entenderlo. Y algún día también, espero leer la suya. Y quién también me apoyó con su silencio ha sido Perico, que me ha acompañado siempre en las horas de trabajo, acostado pacientemente a mis pies.

Y nada hubiera sido posible sin lo que hoy soy, algo que debo a mis padres, José y Antonia, y mis hermanos Marce, Migi, Toni, Fermi y Peri, los que están y los que se fueron, porque todos ellos, mi familia, me ha ayudado a estar donde estoy, y ser lo soy.





# Resumen

La comunicación corporativa en España sufre un aparente retraso en cuanto a su adaptación a las necesidades actuales de la sociedad. Las grandes compañías que conforman los líderes empresariales en los diferentes ámbitos de la economía española mantienen estrategias de comunicación corporativas tendentes al oscurantismo y la falta de transparencia, limitando su presencia pública a las exigencias legales de información que están obligadas a cumplir en los casos de aquellas organizaciones que participan en los mercados bursátiles.

La implantación de estrategias de ESG (Environmental, Social and Governance) a que están obligadas las empresas si quieren conseguir la aprobación social y, lo más importante, la aprobación por parte de los stakeholders, va a obligar a las compañías a mantener un sistema de reporting continuado y una política de comunicación mucho más transparente que permita comprobar su nivel de compromiso con cada uno de los ámbitos ESG.

Esta falta de transparencia en las estrategias de comunicación tendría su origen en el propio nacimiento de las empresas, en plena dictadura franquista, en la que cuentan con una total libertad de acción y ninguna obligación de rendir cuentas por sus procedimientos y actuaciones. Esta forma de proceder ha quedado incardinada en los procesos habituales de las organizaciones y ha traspasado al advenimiento de la democracia y al proceso de privatización e internacionalización posterior.

Así nos encontramos con un sector empresarial y unos empresarios poco valorados socialmente por su falta de exposición pública, su ausencia en las principales discusiones sociales y su aversión a participar del relato público nacional. Muy al contrario, la comunicación de las grandes empresas sigue enfocada únicamente en su negocio, con líderes que huyen de la exposición pública, con un lenguaje excesivamente formal y ensimismado en expresiones y conceptos sectoriales y, por último, con unos departamentos de Comunicación poco empoderados, sin ninguna capacidad para imponer una estrategia de comunicación a la que la empresa y sus líderes sean capaces de someterse.

# Abstract

Corporate communication in Spain suffers from an apparent delay in terms of its adaptation to the current needs of society. The large companies that make up the business leaders in the different areas of the Spanish economy maintain corporate communication strategies tending towards obscurantism and lack of transparency, limiting their public presence to the legal information requirements that they are obliged to comply with in the cases of those organizations that participate in the stock markets.

The implementation of ESG (Environmental, Social and Governance) strategies that companies are obliged to do if they want to achieve social approval and, most importantly, stakeholder approval, will force companies to maintain a continuous reporting system and a much more transparent communication policy that allows them to check their level of commitment to each of the ESG areas.

This lack of transparency in communication strategies would have its origin in the very birth of companies, in the midst of Franco's dictatorship, in which they have total freedom of action and no obligation to be accountable for their procedures and actions. This way of proceeding has been embedded in the usual processes of organizations and has been transferred to the advent of democracy and the subsequent process of privatization and internationalization.

Thus we find ourselves with a business sector and entrepreneurs that are not socially valued due to their lack of public exposure, their absence in the main social discussions and their aversion to participating in the national public narrative. On

the contrary, the communication of large companies continues to focus solely on their business, with leaders who flee from public exposure, with an excessively formal language and self-absorbed in sectoral expressions and concepts and, finally, with poorly empowered Communication departments, without any capacity to impose a communication strategy to which the company and its leaders are capable of submitting.



# Tabla de contenidos

<b>Resumen</b>	<b>X</b>
<b>Abstract</b>	<b>XII</b>
<b>Tabla de contenidos</b>	<b>1</b>
<b>Lista de Figuras</b>	<b>5</b>
<b>Lista de Tablas</b>	<b>11</b>
<b>1. Introducción</b>	<b>13</b>
1.1. Concepto de empresas o empresarios	16
1.2. Una marca reconocida	21
1.3. La marca país	22
<b>2. Motivación y justificación</b>	<b>31</b>
<b>3. Estado de la cuestión</b>	<b>41</b>
3.1. Qué es la comunicación corporativa	41
3.1.1. Personalidad de marca	43
3.1.2. Identidad corporativa	44
3.1.3. Cultura corporativa	45
3.1.4. Imagen corporativa	45
3.2. Beneficios de la comunicación corporativa para la imagen real de la compañía	49
3.3. La falta de una educación para la comunicación	56
3.4. Antecedentes históricos	63

3.4.1.	Comunicación corporativa en un entorno de crecimiento económico	63
3.4.2.	Comunicación corporativa en un entorno de crisis económica.	69
3.4.3.	Las dificultades para explicar la crisis financiera de forma eficaz	75
3.4.4.	La comunicación corporativa recupera el modelo y los procedimientos previos a la crisis	79
3.4.5.	Las redes sociales y la creación de un relato compartido	81
<b>4.</b>	<b>Objetivos</b>	<b>87</b>
<b>5.</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>91</b>
5.1.	Oscurantismo y control sobre la información	91
5.2.	Comunicación enfocada únicamente en el negocio	94
5.3.	Lenguaje utilizado	99
5.4.	Líderes ausentes de la escena pública.	100
5.5.	Departamentos de comunicación	101
5.6.	Estrategia ESG	101
<b>6.</b>	<b>Metodología</b>	<b>103</b>
6.1.	Análisis de la teoría de la comunicación corporativa	104
6.2.	Análisis de la práctica corporativa en comunicación.	104
6.2.1.	Orígenes de las grandes corporaciones españolas	106
6.2.2.	Creación de las grandes corporaciones españolas	106
6.2.3.	Privatización de los grandes players españoles	107
6.2.4.	Crisis financiera e inmobiliaria	107
6.2.5.	Situación en la actualidad	108
6.3.	Casos reales	109
<b>7.</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>115</b>

<b>7.1.</b>	<b>Imagen social de las empresas españolas y sus directivos en la opinión publicada</b>	<b>115</b>
7.1.1.	Una imagen lastrada por los tópicos anticapitalistas	115
7.1.2.	Falta de análisis científicos de la imagen social de las empresas	136
<b>7.2.</b>	<b>Evolución de la estrategia de comunicación de las grandes compañías españolas</b>	<b>173</b>
7.2.1.	La dictadura franquista	173
7.2.2.	El advenimiento de la democracia y el gobierno socialista de Felipe González	191
7.2.3.	Del gobierno de José María Aznar a la actualidad	193
<b>7.3.</b>	<b>Análisis de casos</b>	<b>194</b>
7.3.1.	El caso Gas Natural-Endesa y la utilización interesada de la opinión pública	199
7.3.2.	Pizarro y la Constitución del 78	201
7.3.3.	El caso Argentaria-BBVA. El paso de un banco tradicional al banco más tecnológico	204
7.3.4.	El caso Ferrovial. El peor argumento y el silencio como respuesta	215
7.3.5.	El caso Mercadona. Cuando la estrategia de comunicación es no comunicar	240
7.3.6.	El caso Iberdrola. Cuando la estrategia de comunicación es insultar a los clientes	262
<b>8.</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>295</b>
8.1.	Escasa transparencia en la comunicación corporativa	296
8.2.	Control de la comunicación	298
8.3.	Comunicación poco empática con la sociedad	300
8.4.	Líderes burbuja	306
8.5.	Lenguaje excesivamente formal, sectorial y que olvida las estrategias ESG.	317
8.6.	Departamentos de comunicación desempoderados	321
<b>9.</b>	<b>Referencias</b>	<b>335</b>



## Lista de Figuras

Figura 1.1: Noticia publicada en <i>La Vanguardia</i> .....	19
Figura 1.2: El rey Juan Carlos y Juan Antonio Samaranch .....	24
Figura 1.3: La familia real acude a la Expo de Sevilla en 1992 .....	25
Figura 2.1. Noticia publicada en <i>La Vanguardia</i> .....	32
Figura 2.2: Portada del libro sobre el fundador de Mercadona .....	39
Figura 3.1: Noticia publicada en <i>Eldiario.es</i> .....	51
Figura 3.2: Noticia publicada en <i>Eldiario.es</i> .....	52
Figura 3.3: Noticia publicada en <i>20 minutos</i> .....	52
Figura 3.4: Noticia publicada en <i>elplural.com</i> .....	53
Figura 3.5: Noticia publicada en <i>Elmundo.es</i> .....	54
Figura 3.6: Noticia publicada en <i>El País</i> .....	60
Figura 3.7: <i>The Economist</i> .....	73
Figura 3.8: Portada del libro de Abadía .....	78
Figura 5.1: <i>Cinco Días</i> .....	95
Figura 5.2: <i>El Economista</i> .....	96
Figura 5.3: <i>Expansión</i> .....	96
Figura 5.4: <i>Cinco Días</i> .....	97
Figura 5.5: <i>Expansión</i> .....	97
Figura 5.6: <i>El Confidencial</i> .....	98
Figura 7.1: Viñetas de Forges publicadas en <i>El País</i> .....	120
Figura 7.2: Imagen del evento de la CEOE y Dircom .....	127
Figura 7.3: Zuloaga (29 de septiembre de 2020) en <i>El Confidencial</i> .....	129
Figura 7.4: Portada del Estudio de Edelman .....	138

Figura 7.5: Carta de F. Casado presentando el estudio de Edelman .....	139
Figura 7.6: Portada del estudio de la AVE .....	154
Figura 7.7: Narciso Michavila durante la presentación del estudio.....	156
Figura 7.8: Noticia del diario <i>Las provincias</i> .....	160
Figura 7.9: Juan Roig en un acto de AVE .....	163
Figura 7.10: Imagen de noticia económica de <i>El País</i> .....	165
Figura 7.11: Noticia de <i>El Mundo</i> .....	165
Figura 7.12: Noticia en <i>Abc</i> .....	166
Figura 7.13: Noticia en <i>Expansión</i> .....	166
Figura 7.14: Noticia en <i>El Economista</i> .....	167
Figura 7.15: Noticia en el diario digital <i>El Plural</i> .....	168
Figura 7.16: Noticia publicada en <i>Expansión</i> .....	169
Figura 7.17: Noticia publicada en <i>Economía Digital</i> .....	169
Figura 7.18: Noticia publicada en <i>Business Insider</i> .....	170
Figura 7.19: Noticia publicada en <i>El Economista</i> .....	186
Figura 7.20: Noticia publicada en <i>El Confidencial</i> .....	187
Figura 7.21: Noticia publicada en <i>La Vanguardia</i> .....	187
Figura 7.22: Noticia publicada en <i>Cinco Días</i> .....	188
Figura 7.23: Noticia publicada en <i>El Economista</i> .....	189
Figura 7.24: Noticia publicada en <i>El Confidencial</i> .....	190
Figura 7.25: Noticia publicada en <i>Europa Press</i> .....	190
Figura 7.26: Noticia publicada en <i>La Sexta</i> .....	191
Figura 7.27: Histórica imagen de la noche electoral de 1982 cuando el PSOE se alzó con la mayoría absoluta.....	193
Figura 7.28: Celebración del triunfo electoral del PP en las elecciones de 1993, desde el famoso balcón de Genova.....	194

Figura 7.29: Noticia publicada en <i>20 minutos</i> .....	198
Figura 7.30: Noticia publicada en <i>El Confidencial</i> .....	201
Figura 7.31: Noticia publicada en <i>El Confidencial</i> .....	202
Figura 7.32: Manuel Pizarro, el entonces presidente de Endasa utilizó un ejemplar de la Constitución para denunciar en rueda de prensa la OPA lanzada por Gas Natural como un intento del Gobierno de Zapatero por hacerse con el control de la eléctrica. ....	204
Figura 7.33: Noticia publicada en <i>El País</i> .....	206
Figura 7.34: Noticia publicada en <i>El Mundo</i> .....	209
Figura 7.35: Entrevista a Francisco González en <i>El País Semanal</i> .....	211
Figura 7.36: Imágenes de la antigua y nueva sede del BBVA .....	213
Figura 7.37: Dos imágenes de Francisco González con la traje y corbata en la primera etapa en el banco y sin corbata, posteriormente, cuando el banco apostó por posicionarse como una entidad digital.....	214
Figura 7.38: Noticia publicada en <i>Europa Press</i> .....	218
Figura 7.39: Noticia publicada en Europa Press.....	218
Figura 7.40: Noticia publicada en <i>Cinco Días</i> .....	219
Figura 7.41: Noticia publicada en <i>Expansión</i> .....	220
Figura 7.42: Noticia publicada en <i>eldiario.es</i> .....	221
Figura 7.43: Noticia publicada en <i>eldiario.es</i> .....	221
Figura 7.44: Noticia publicada en <i>Europa Press</i> .....	221
Figura 7.45: Noticia publicada en <i>Cinco Días</i> .....	222
Figura 7.46: Noticia publicada en <i>El Español</i> .....	223
Figura 7.47: Noticia publicada en <i>Hispanidad</i> .....	223
Figura 7.48: Noticia publicada en <i>Economía Digital</i> .....	224
Figura 7.49: Noticia publicada en <i>Expansión</i> .....	224
Figura 7.50: Noticia publicada en <i>La Razón</i> .....	225
Figura 7.51: Noticia publicada en <i>El País</i> .....	226

Figura 7.52: Noticia publicada en <i>El País</i> .....	227
Figura 7.53: Noticia publicada en <i>El País</i> .....	231
Figura 7.54: Noticia publicada en <i>El Mundo</i> .....	232
Figura 7.55: Noticia publicada en <i>El País</i> .....	232
Figura 7.56: Noticia publicada en <i>Expansión</i> .....	233
Figura 7.57: Vídeo de Pedro Sánchez .....	234
Figura 7.58: Programa de Jordi Évole en la plataforma Atresplayer .....	241
Figura 7.59: Noticia publicada en <i>Cinco Días</i> .....	256
Figura 7.60: Noticia publicada en <i>El País</i> .....	257
Figura 7.61: Publicado en <i>Público</i> .....	266
Figura 7.62: Palabras del Presidente de Iberdrola .....	267
Figura 7.63: Noticia publicada en <i>Europa Press</i> .....	269
Figura 7.64: Noticia publicada en <i>Cinco Días</i> .....	270
Figura 7.65: Noticia publicada en RTVE .....	276
Figura 7.66: Noticia publicada en <i>El País</i> .....	277
Figura 7.67: Noticia publicada en <i>Hoy</i> .....	278
Figura 7.68: Noticia publicada por <i>El Confidencial Digital</i> .....	278
Figura 7.69: Noticia publicada en el <i>Diario de Navarra</i> .....	278
Figura 7.70: Noticia publicada en <i>El día de Zamora</i> .....	279
Figura 7.71: Noticia publicada en <i>El periódico</i> .....	279
Figura 7.72: Noticia publicada en <i>El Español</i> .....	280
Figura 7.73: Noticia publicada en <i>20 minutos</i> .....	281
Figura 7.74: Noticia publicada en <i>20 minutos</i> .....	281
Figura 7.75: Noticia publicada en <i>20 minutos</i> .....	281
Figura 7.76: Noticia publicada en <i>20 minutos</i> .....	282

Figura 7.77: Noticia publicada en <i>Público</i> .....	282
Figura 7.78: Noticia publicada en <i>Público</i> .....	283
Figura 7.79: Noticia publicada en <i>El País</i> .....	283
Figura 7.80: Noticia publicada en <i>La Razón</i> .....	284
Figura 7.81: Noticia publicada en <i>El País</i> .....	284
Figura 7.82: Noticia publicada en <i>Cinco Días</i> .....	285
Figura 7.83: Noticia publicada en <i>El Confidencial</i> .....	285
Figura 7.84: Noticia publicada en <i>El Español</i> .....	286
Figura 7.85: Noticia publicada en <i>El Economista</i> .....	292
Figura 7.86: Noticia publicada en <i>El País</i> .....	293
Figura 7.87: Noticia publicada en <i>El Confidencial</i> .....	293
Figura 8.1: Tweet de Iberdrola.....	328



## Lista de Tablas

Tabla 1: Las 30 marcas españolas más valiosas de 2020 según Kantar.....	133
---	-----



## 1. Introducción

*Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital: un estudio sobre la falta de relato empático con la sociedad y la opinión pública española* es un trabajo que pretende demostrar la supuesta disfunción que existiría actualmente entre el sector empresarial español y su labor de impulso económico, por un lado; y la imagen social del sector que compartiría una gran parte de la sociedad española.

El estudio no aspira a realizar un análisis de la labor puramente económica desarrollada por el tejido empresarial español. Esa labor quedaría circunscrita a los profesionales del mundo de la economía encargados de discernir las peculiaridades del empresariado, así como sus aspectos más destacables y aquellos que serían susceptibles de mejora.

De todos modos, y aunque no sea el objetivo del estudio, sí cabe destacar la importante labor realizada históricamente por empresarios y empresas en su contribución, sobre todo a partir de la transición a la democracia, a un crecimiento del país sostenido y sostenible a lo largo de las últimas décadas.

Como queda acreditado por la literatura económica, España ocupa el 4º puesto como economía más grande de la Unión Europea (UE), según aparece reflejado en el estudio *España, una economía competitiva y abierta*, publicado por el organismo Invest In Spain, dependiente del ICEX, organismo a su vez del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de España. Atendiendo a los datos del organismo público, España sería, además, la 14ª economía de todo el mundo con un PIB de 1.200 millones de dólares. Ocuparía el 13º lugar mundial en la recepción de inversiones y “más de 14.600 empresas extranjeras han elegido España para establecerse”, si nos atenemos a la información del estudio citado.

El potencial económico del país también quedaría reflejado en el dato recogido en el Forbes Global 2000, que indica que, de las 100 mayores empresas de dicho índice, 70 están en España.

Este simple repaso por las grandes magnitudes sirve para poner de manifiesto que, efectivamente, el funcionamiento de las empresas y empresarios españoles es digno de elogio si tenemos en cuenta el nivel económico en el que han contribuido a situar al país en tan sólo 40 años de democracia.

Este estudio se limitará en este sentido a reconocer la importante labor que desarrolla el tejido empresarial español para apuntar, inmediatamente después, su falta de acierto en la traslación de ese éxito económico al resto de la sociedad española en forma de una imagen reconocida y valorada por el resto de la sociedad. El milagro económico está ahí, pero las empresas, sin embargo, han optado por una tipología de comunicación corporativa que ha evolucionado a penas a lo largo de los

años y que no ha logrado acompañar los éxitos comerciales y económicos con la traslación social de sus logros.

Podría apuntarse, como origen del presente estudio, que las grandes empresas españolas realizan una comunicación corporativa restrictiva y con tendencia a una cierta opacidad que impide al resto de la sociedad española sentirse partícipe de ese éxito económico como país.

De cualquier forma, se debe también delimitar que el ámbito de estudio que se pretende abarcar estaría relacionado, únicamente, con el concepto mismo de empresario y de empresa y no al proyecto concreto, con marca definida, que constituye una empresa determinada y concreta.

Es decir, esa imagen aparentemente negativa que la sociedad tendría sobre las labor de las empresas y los empresarios en general, varía radicalmente cuando se habla de empresas concretas, con una marca definida y cuya imagen estará por completo viciada por la relación que cada individuo haya tenido con la marca en general, o con alguno de sus productos o servicios en concreto; así como la actividad publicitaria desplegada por la marca en cuestión, marcando la cotidianidad de la insignia en el día a día de los ciudadanos.

Podría decirse que habría tres niveles distintos y totalmente diferenciados en la relación de los ciudadanos con las empresas y empresarios españoles: el concepto de empresas o empresarios, la marca reconocida y la marca país.

## 1.1. Concepto de empresas o empresarios

Si se habla del concepto de empresas o empresarios en general, podría afirmarse que existen grandes sectores de la sociedad que comparten todavía un relato heredado de épocas superadas y más propias de un tipo de economía propia del siglo pasado. Sería ese marco mental en el que las empresas y empresarios serían investidos de un afán desmedido por el beneficio económico, aunque esto suponga hacerlo a costa (y aquí estaría la clave de la cuestión), del resto de la ciudadanía en general y de los propios trabajadores, en concreto.

Esa idea compartida de que los empresarios son personajes siniestros (habitualmente representados en las viñetas de los diarios con chistera y puro en la boca), que sólo están movidos por un afán desmedido de acumulación de riqueza, sin importarles para ello explotar de forma desmedida a los empleados de la empresa, supone todavía para amplios sectores de la población, una seña de identidad.

Este tipo de imágenes, propias de épocas pretéritas, han conseguido, sin embargo, perdurar en el imaginario colectivo de la sociedad y tienden a un cierto reforzamiento cada vez que sale a la luz de los medios de comunicación algún nuevo conflicto en las relaciones que la empresa establece con sus trabajadores y que afectan a los derechos laborales, principalmente en lo relativo a la remuneración del trabajo.

El empresario más despótico, representado como un buitre o un hombre barrigón y desalmado, es una imagen que ha conseguido permanecer y llegar hasta hoy. Y

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital

ello, a pesar de que el devenir económico del país ha marcado un rumbo totalmente alejado de ese prototipo, más propio de tiempos ya superados.

En este punto se debe tener en cuenta que la sobreexposición pública de ciertos personajes del mundo económico ha conseguido perpetuar en el imaginario público ciertas tipologías de empresarios más propias de ese pasado económico, supuestamente, ya superado.

El antiguo presidente del Atlético de Madrid, Jesús Gil, fue un excelente exponente de este tipo de empresario y contribuyó a crear una imagen social del empresario que ha servido para confirmar todos los tópicos que parecían superados y para perpetuar en la ciudadanía la imagen de un ser sin escrúpulos que fue capaz de utilizar símbolos como un equipo de fútbol y un referente del turismo como Marbella para perpetrar todo tipo de argucias destinadas al enriquecimiento personal y que han contribuido negativamente al prestigio social de los empresarios.

Aunque pueda entenderse como una mera anécdota, la imagen de Jesús Gil metido en un jacuzzi y rodeado de mujeres en bikini fue difundida a través de uno de los programas de la entonces recién creada televisión privada Tele5, de la que era accionista otro empresario igualmente polémico, Silvio Berlusconi. Aquella imagen se convirtió en el paradigma de un tipo de empresario adornado de una serie de valores poco profesionales y, sin embargo, capaces de poner en marcha prácticas carentes de toda ética con el objetivo último de conseguir el enriquecimiento personal y esa fama social como icono del éxito en un momento determinado.

Sin embargo, los ejemplos de mala praxis comunicativa a la hora de relacionarse con los medios de comunicación no se circunscriben a la querencia populista de algunos personajes concretos. Han sido muchos los empresarios y directivos de grandes empresas españolas que, a lo largo de los años, han contribuido en la confección de un gran catálogo de imágenes irreverentes que continúan repiqueteando en la memoria colectiva de la sociedad.

El pinchazo de la burbuja inmobiliaria ayudó a descubrir un sinfín de desmanes en el gobierno de las empresas que contribuyó a convertir en más aberrante aún la situación que tocó sufrir a un amplio porcentaje de la población española. La gobernanza de las antiguas cajas de ahorro estuvo teñida de situaciones difíciles de comprender para el común de la ciudadanía y lejos de toda lógica de buen gobierno. A diario se publicaban en los medios las declaraciones de antiguos directivos, con sueldos estratosféricos, afirmando su total ignorancia sobre muchas de las decisiones que tomaba y que tuvieron como consecuencia, no sólo el hundimiento de las entidades, sino también una factura que terminaría pagando toda la sociedad.

Los más de 65.000 millones de euros que España tuvo que solicitar para rescatar entidades bancarias es una mancha reputacional que todavía tardará en cicatrizar en la marca país.

De la mano de los desmanes en las entidades de ahorro, se fueron descubriendo también los múltiples problemas que se detectaban a diario en la promoción inmobiliaria y que salpicaron el país de proyectos fallidos de construcción inmobiliaria. Todavía existen repartidos por la geografía española grandes

esqueletos de hormigón abandonados que representan, de manera escalofriante, el recordatorio de una mala praxis empresarial que llevó al país al filo del precipicio.

LA VANGUARDIA

## Los edificios de la burbuja inmobiliaria empiezan a pasar examen

- Entidades financieras y aseguradoras comienzan a demandar estudios sobre el estado de los proyectos urbanísticos a medio hacer
- El deterioro diario acorta la vida útil de las construcciones que, en el peor de los casos, podrían ser demolidas como ya ha ocurrido en Irlanda

El esqueleto del edificio del Fórum, situado entre la Rambla de Prim y la avenida Diagonal (Propias)

ISABEL MARTÍNEZ  
22/01/2015 00:02 | Actualizado a 22/01/2015 13:54

Más de siete años llevan paradas las obras de un edificio de 23 plantas ubicado en el cruce que forman la avenida Diagonal con la Rambla de Prim, en el **Fòrum**. 25.000 metros cuadrados, 227 plazas de aparcamiento y 30 locales de flamante **proyecto arquitectónico** reducidos a un **esqueleto de hormigón**. Como este proyecto, otros muchos públicos y privados languidecen en **Catalunya** desde el inicio de la **crisis**. Los expertos alertan que además de estar a medio hacer y no responder a los usos para los que fueron diseñados, estos edificios sufren las consecuencias del paso del tiempo: están en **continuo deterioro** y si algún día se quieren reemprender las obras, necesitarían de una inversión superior para recuperar su **vida útil**. La solución última, en el menor de los casos, podría pasar por el **derribo**.

PUEDA QUE NO SEAMOS UN BANCO PARA TODO EL MUNDO, PORQUE SOMOS UN BANCO PARA TI

Figura 1.1: Noticia publicada en *La Vanguardia*

Como imagen icónica, capaz de describir el problema en toda su intensidad, habría que recordar aquel recibimiento que el empresario Francisco Hernando Contreras (conocido como El Pocero) dispensó a los periodistas que estaban interesados en el megaproyecto que estaba en esos momentos desarrollando en Seseña. El Pocero no dudó en levantar un rastrillo amenazando con agredir a los periodistas que simplemente querían conocer los pormenores de la construcción de semejante ciudad en medio de unos terrenos aparentemente aislados (Radiocable, 2007).

No cabe duda de que este tipo de comportamientos por parte de aquellos que representan a un sector económico determinado han ofrecido imágenes transcendentales que han marcado una época y que han contribuido a alimentar el imaginario popular de escenas poco edificantes y que afectan muy negativamente a la definición del perfil de empresario que se traslada al común de la ciudadanía.

La crisis financiera e inmobiliaria de 2008 supone un hito en el mantenimiento de una imagen concreta de las empresas y los empresarios. La sucesión de casos de mala praxis empresarial contribuyó sobremanera a esa imagen depredadora que se asocia al sector por parte de la ciudadanía, más aún dado el carácter burdo de muchos de los casos más mediáticos que saltaron a los informativos.

Después de un periodo de crecimiento económico sin precedentes en la historia española, la crisis contribuyó a destapar las vergüenzas de una gestión empresarial poco profesional (y menos ética) y a un desprestigio reputacional que sólo el tiempo ayudará a corregir en el imaginario colectivo de la sociedad.

## **1.2. Una marca reconocida**

Si, como se ha apuntado, el concepto de empresa y empresario tomado de forma genérica sigue generando reticencias entre la ciudadanía, esto no ocurre en la misma medida cuando se habla en concreto de una marca reconocida. Cuando se señala una de las grandes insignias nacionales, la imagen que la ciudadanía tiene sobre ellas suele estar mediatizada por el nivel de reconocimiento social que, a su vez, está directamente relacionado con el esfuerzo publicitario y de marketing realizado a lo largo del tiempo por la empresa en cuestión. La imagen pública de una marca concreta participa de esa imagen negativa que sí comparte el concepto de “empresa” y “empresario”, así, en abstracto, pero en función de la imagen propia creada a través de la publicidad, suele contribuir a recibir una sentencia más clemente por parte de la sociedad.

En estos casos concretos, en la relación de un ciudadano como comprador de un producto o servicio concreto puede, por supuesto, surgir un problema que afecte a la reputación de la empresa. Si un cliente ha tenido una mala experiencia con un producto y la respuesta de la empresa no es la adecuada, puede motivar un efecto negativo sobre la imagen que esa persona pueda tener sobre la marca en concreto y, en este caso, redundará en la idea generalmente compartida de las empresas como “seres egoístas que tratan siempre de ganar dinero a costa del ciudadano”.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que las campañas de publicidad están enfocadas siempre en un producto y/o servicio concreto, y no tanto (o no siempre) al posicionamiento general de la marca global. Por tanto, un ciudadano concreto

puede tener una tendencia positiva hacia un producto concreto y, sin embargo, no demostrar la misma filiación hacia la empresa que lo comercializa.

### **1.3. La marca país**

El tercer caso estaría relacionado con la importancia de la marca país a la hora de exportar productos y ofrecer servicios en el exterior. La imagen de un país representada en su marca país está compuesta fundamentalmente por una serie de valores que son internacionalmente reconocidos y que han sido incorporados a la idea de país por la labor durante años de todas aquellas empresas que han sido pioneras en la venta de productos y servicios en el exterior; así como la labor realizada por sus instituciones en el exterior o, internamente, aunque con influencia y eco internacional.

Cabe destacar la labor realizada por los distintos Gobiernos democráticos desplegando una activa agenda internacional que le ha permitido transmitir una idea de confianza en España, que ha sido fundamental a la hora de establecer relaciones comerciales para todas las empresas españolas en el extranjero.

Capitaneada desde los respectivos Ministerios de Asuntos Exteriores de todos los Gobiernos de la democracia, esta labor de marketing institucional ha contado con la creación de organismos concretos destinados a aportar conocimiento y vislumbrar oportunidades en el extranjero para las empresas españolas.

La celebración en 1992 de la Exposición Universal en Sevilla y las Olimpiadas de Barcelona fueron los eventos que inauguraron esa nueva etapa internacional en la

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital que España sería reconocida, a partir de entonces, como un país y una economía consolidada y confiable, moderna y diferenciada de la herencia recibida del anterior régimen.

Mención especial merece la inestimable labor realizada por el Rey Juan Carlos I a lo largo de su reinado, actuando como portavoz de esa nueva España que se presentó al mundo desde las celebraciones de Sevilla y Barcelona. Las campañas realizadas por el ahora Rey Emérito, rodeado de los principales empresarios españoles, tuvieron especial impacto en ámbitos como el de América Latina o los países árabes.

La contribución de la Corona al desarrollo de relaciones comerciales de las empresas españolas en el exterior está ampliamente aceptada y forma parte de la contribución a la consolidación de la imagen internacional de España en general, y a la culminación de relaciones comerciales de las grandes empresas con determinados países.

Esta intervención en los negocios también estaría detrás de algunos de los escándalos económicos que han terminado por dilapidar su imagen personal y que han tenido como consecuencia su retiro en Abu Dabi.

Sobre la construcción de la marca país en el caso de España cabe referirse al estudio *El valor de la marca territorio en la sociedad digitalizada análisis de la construcción y desarrollo de la Marca España (2012-2017)*, en el que se detalla de forma ordenada el proceso de place branding empleado por el Alto Comisionado de la Marca España (AMEC) desde su creación en 2012, y en donde se incorporan

todos los actores y canales imprescindibles para comprender el valor de las marcas territorios en la actual sociedad digitalizada (citado por Ciudad, 2018).

Lógicamente, la acción exterior de todos los gobiernos busca siempre la creación de una marca país que traslade interna y externamente una idea determinada de sociedad, con unos valores compartidos. Mucha más profundidad sobre esta labor de construcción de la marca país puede encontrarse en el trabajo *La diplomacia pública española desde 1939 a 2012 : comunicación, imagen y marca España*, en el que se apunta a la importancia de “la comunicación estratégica como instrumento imprescindible de cualquier acción exterior y, desde luego para la identidad de España como marca” (Rodríguez, 2014).



Figura 1.2: El rey Juan Carlos y Juan Antonio Samaranch



© CORDON PRESS

Figura 1.3: La familia real acude a la Expo de Sevilla en 1992

En cualquier caso, la labor realizada por las grandes marcas españolas en el mundo ha contribuido, sin duda, al posicionamiento actual de la marca España, en un proceso de reciprocidad que retroalimenta ambas marcas, la institucional y la individualizada de cada empresa, indistintamente.

Zara, Telefónica, los grandes bancos como Santander o BBVA, las energéticas como Repsol o Iberdrola y, sobre todo, las grandes constructoras como OHLA, Sacyr, ACS o Acciona, han contribuido a esa imagen global de España como potencia económica. Una imagen de la que carecía y que tampoco ha estado exenta de

problemas, sobre todo en aquellos países de América Latina que han identificado la entrada de las grandes empresas españolas con una segunda colonización, esta vez económica, de la antigua metrópoli.

Aunque, en conjunto, la expansión internacional de las grandes compañías españolas ha tenido en general un retorno positivo para la imagen de país, también ha levantado suspicacias que han llevado a algunas compañías a enfrentar problemas con algunos gobiernos.

Como ejemplo, puede señalarse el proceso de nacionalización de YPF llevada a cabo por el Gobierno de Argentina, acusando a Repsol por una supuesta falta de inversiones y un plan estratégico guiado exclusivamente por el beneficio económico, según justificación del Gobierno argentino. Un relato sobre las motivaciones supuestamente ambientales que se utilizaron para justificar la decisión gubernamental y que después han quedado desmentidas por las decisiones energéticas posteriores se puede encontrar en el artículo titulado La nacionalización de YPF y las condiciones para una política energética autonómica en la Argentina (Bueno y Fernández , 2014). La nacionalización de YPF y las condiciones para una política energética autonómica en la Argentina. Anuario en relaciones internacionales. Instituto de Relaciones Internacionales. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad Nacional de la Plata.

En definitiva, en la creación de una marca país de relevancia internacional ha participado todo aquel suceso con relevancia global que ha merecido la atención de los medios de comunicación de todo el mundo, no sólo las estrategias diplomáticas y las relaciones empresariales. Y en este sentido, habría que incorporar también la

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital

inestimable labor de todos aquellos deportistas que han contribuido a posicionar a España también como una potencia en el mundo del deporte. Desde el ciclista Miguel Indurain ganando hasta en 5 ocasiones el Tour de Francia, pasando por las gestas de Rafa Nadal, el Campeonato del Mundo ganado por las selecciones de fútbol masculina y femenina, el papel de Fernando Alonso dentro de la Fórmula 1, de los hermanos Gasol en la NBA, o más recientemente la irrupción de Jon Rahm en el mundo del golf.

En conclusión, este trabajo pretende averiguar si existe algún tipo de inercia en las estrategias de comunicación de las grandes marcas españolas que contribuye al mantenimiento de una imagen poco edificante del sector del sector empresarial y los empresarios españoles. El objetivo último sería responder al porqué a pesar del impulso recibido por la marca España y las grandes gestas económicas de las principales compañías del país en las últimas décadas, el sector empresarial en general, y los empresarios, en particular, no gozan de la consideración generalizada de la ciudadanía, ni despiertan el orgullo de pertenencia de una sociedad que debería sentirse copartícipe del éxito de unos proyectos que han nacido y se han nutrido de la valía inherente al país.

En cualquier caso, la labor realizada por las grandes marcas españolas en el mundo ha contribuido, sin duda, al posicionamiento actual de la marca España, en un proceso de reciprocidad que retroalimenta ambas marcas, la institucional y la individualizada de cada empresa, indistintamente.

Zara, Telefónica, los grandes bancos como Santander o BBVA, las energéticas como Repsol o Iberdrola y, sobre todo, las grandes constructoras como OHLA, Sacyr, ACS

o Acciona, han contribuido a esa imagen global de España como potencia económica. Una imagen de la que carecía y que tampoco ha estado exenta de problemas, sobre todo en aquellos países de América Latina que han identificado la entrada de las grandes empresas españolas con una segunda colonización, esta vez económica, de la antigua metrópoli.

Aunque, en conjunto, la expansión internacional de las grandes compañías españolas ha tenido en general un retorno positivo para la imagen de país, también ha levantado suspicacias que han llevado a algunas compañías a enfrentar problemas con algunos gobiernos.

Como ejemplo, puede señalarse el proceso de nacionalización de YPF llevada a cabo por el Gobierno de Argentina, acusando a Repsol por una supuesta falta de inversiones y un plan estratégico guiado exclusivamente por el beneficio económico, según justificación del Gobierno argentino. Un relato sobre las motivaciones supuestamente ambientales que se utilizaron para justificar la decisión gubernamental y que después han quedado desmentidas por las decisiones energéticas posteriores se puede encontrar en Bueno y Fernández (2014).

En definitiva, en la creación de una marca país de relevancia internacional ha participado todo aquel suceso con relevancia global que ha merecido la atención de los medios de comunicación de todo el mundo, no sólo las estrategias diplomáticas y las relaciones empresariales. Y en este sentido, habría que incorporar también la inestimable labor de todos aquellos deportistas que han contribuido a posicionar a España también como una potencia en el mundo del deporte. Desde el ciclista Miguel Indurain ganando hasta en 5 ocasiones el Tour de Francia, pasando por las

gestas de Rafa Nadal, el Campeonato del Mundo ganado por las selecciones de fútbol masculina y femenina, el papel de Fernando Alonso dentro de la Fórmula 1, de los hermanos Gasol en la NBA, o más recientemente la irrupción de Jon Rahm en el mundo del golf.

En conclusión, este trabajo pretende averiguar si existe algún tipo de inercia en las estrategias de comunicación de las grandes marcas españolas que contribuye al mantenimiento de una imagen poco edificante del sector del sector empresarial y los empresarios españoles. El objetivo último sería responder al porqué a pesar del impulso recibido por la marca España y las grandes gestas económicas de las principales compañías del país en las últimas décadas, el sector empresarial en general, y los empresarios, en particular, no gozan de la consideración generalizada de la ciudadanía, ni despiertan el orgullo de pertenencia de una sociedad que debería sentirse copartícipe del éxito de unos proyectos que han nacido y se han nutrido de la valía inherente al país.



## 2. Motivación y justificación

“Las empresas y los empresarios... han de salir del armario”. La exhortación realizada al mundo empresarial español corresponde a la ponencia El orgullo de ser empresario que el presidente de Mercadona, Joan Roig, pronunció en el marco del XXI Congreso Nacional de la Empresa Familiar en el Palacio de Congresos de Valencia, en octubre de 2018 (Enguix, 2018).

Al margen de la anécdota de utilizar la palabra *empresos* como crítica velada al lenguaje inclusivo del que se mofó durante su conferencia, el presidente del gigante de la distribución valenciano apuntó como un objetivo fundamental para los empresarios el hacer entender a la sociedad la importancia de la función económica y social que llevan a cabo los empresarios; “porque son los que crean riqueza en España; cuantos más empresarios hay, más rica es una sociedad”, sentenció.

LA VANGUARDIA

CONGRESO EMPRESA FAMILIAR

## Juan Roig anima a los empresarios a dar la cara: “tenemos que salir del armario”

• El presidente de Mercadona explica las claves del éxito de su compañía y afirma que “a pesar del lío político en España, la economía va igual que el año pasado”



GRAF7490. VALENCIA, 29/10/2018. - El presidente de Mercadona, Juan Roig, interviene durante la inauguración del XXI Congreso Nacional de la Empresa Familiar en el Palacio de Congresos de Valencia. EFE/ Manuel Bruque (Manu Bruque / EFE)

SALVADOR ENGUIX  
29/10/2018 16:29 | Actualizado a 29/10/2018 19:37

Para Juan Roig es fundamental que la sociedad comprenda la función económica y social de los empresarios; “porque son los que crean riqueza en España; cuantos más empresarios hay más rica es una sociedad”. Pero ha reconocido que, hoy por hoy, los empresarios siguen sin tener la buena imagen que “nosotros sí tenemos de nosotros mismos”. La razón, a juicio del presidente de Mercadona, es que a los empresarios les cuesta salir al público, “nos cuesta dar la cara”. Por lo que ha valorado que los empresarios “tenemos que salir del armario, cada uno en su ámbito público, para explicar a la gente cuál es nuestra función”. “Nosotros tenemos un compromiso constante con la sociedad, no sólo buscamos ganar dinero, si quisiéramos sólo eso nos dedicaríamos a la droga”.



Figura 2.1. Noticia publicada en *La Vanguardia*

La justificación para que Juan Roig mantuviera este discurso ante los empresarios familiares habría que buscarla en una hipotética “mala imagen” del sector empresarial en España ante la ciudadanía. En esa misma conferencia, el presidente de Mercadona sí indicó que, a pesar de esa imagen negativa que parece tener la ciudadanía, la idea que los propios empresarios tendrían sobre sí mismos es totalmente diferente. “Nosotros sí la tenemos de nosotros mismos”, señaló indicando esa imagen positiva que el sector tendría sobre sí.

Atendiendo al análisis que realizó el presidente de Mercadona, ese problema de la mala imagen social que afectaría a los empresarios, sería el resultado de su falta de presencia pública a través de los medios de comunicación y las estrategias inadecuadas de respuesta a los eventos que suceden en su devenir empresarial.

Literalmente, Juan Roig admitió que los empresarios tienden a renunciar a mantener una presencia pública que les permita posicionarse como elementos fundamentales de la composición de toda sociedad (“nos cuesta dar la cara”, afirmó en su conferencia). Por esto mismo, el presidente de Mercadona anima a sus correligionarios a cambiar esa predilección por el ostracismo público autoinfligido. En su disertación, Juan Roig animó a los empresarios presentes en el congreso a elevar su perfil público haciendo unas declaraciones no demasiado políticamente correctas, como es tónica habitual en el empresario valenciano: “tenemos que salir del armario, cada uno en su ámbito público, para explicar a la gente cuál es nuestra función”.

Es importante apuntar que Juan Roig señala a los empresarios una labor más allá de la simple, aunque necesaria, creación de riqueza. Apunta a la necesidad de participación del empresariado en el ámbito público, en la conversación social de un país, a través de los medios de comunicación. “Nosotros tenemos un compromiso constante con la sociedad, no sólo buscamos ganar dinero, si quisiéramos sólo eso nos dedicaríamos a la droga”, señaló de forma hiperbólica en su conferencia.

El alegato de Joan Roig ante el congreso de empresarios familiares suponía, nada más y nada menos, que una apuesta decidida por la transparencia informativa y un impulso sincero de la comunicación que, hasta el momento, habían mantenido

empresas y empresarios con la sociedad. Se trataría, por tanto, del reconocimiento implícito de una política de gestión de su comunicación hasta cierto punto oscurantista que habría llevado a la sociedad a posturas cercanas a la incomprensión hacia un sector empresarial que habitualmente, y como reconocieron en el congreso de empresa familiar, no siempre se habría implicado en el discurso público ni, por lo tanto, habría dado señales de su empatía en los momentos más delicados del país.

La postura que podría extraerse del análisis de las palabras de Joan Roig llevaría a pensar en la posibilidad de un viraje en la postura tradicionalmente mantenida por los empresarios en relación con los medios de comunicación y, en último término, en la relación entre las empresas y empresarios españoles y la sociedad en general. Un nuevo paradigma en el ámbito de la comunicación corporativa en España que tendría como resultado una actitud proactiva por parte de las empresas, buscando una comunicación social más transparente y un nexo fortalecido entre la sociedad y sus líderes económicos y empresariales que redundarán en un mejor conocimiento ciudadano de la labor e importancia del impulso empresarial para el crecimiento y progreso de un país. Porque, debe quedar suficientemente claro, la problemática que trata de exponerse en este análisis parte de la idea de que existe una cierta disfunción entre la imagen general que tiene la sociedad sobre el mundo empresarial, y la aportación real que el empresariado realiza y ha realizado al crecimiento y progreso del país.

Por un lado, se debe tener en cuenta la labor inestimable del tejido empresarial como musculatura que permite el crecimiento y progreso de una economía y, por

otro estaría la imagen que ese mismo sector traslada a la sociedad en la que se encuentra imbricado y que, como se tratará de demostrar a lo largo de este estudio, dista mucho de estar conformada por un conocimiento profundo de su labor y, el consiguiente reconocimiento social como elemento articulador de cualquier sociedad moderna.

Podría pensarse que la iniciaba apuntada por el presidente de Mercadona ante el congreso de empresa familiar, supondría un revulsivo que permitiera alimentar la imagen pública de los empresarios y posicionarlos efectivamente como profesionales prestigiados y reconocidos por su aportación indudable al crecimiento económico de la sociedad. Esa nueva línea de trabajo corporativo debería servir además para el posicionamiento de las empresas como organizaciones de las que la ciudadanía podría sentirse orgullosa, fomentando el sentimiento de pertenencia a una sociedad en la que esas empresas, junto a las administraciones y la ciudadanía, conforman un todo del que sentirse orgullosos como ciudadanos.

Podría afirmarse de antemano que el progreso sano de un país requiere de un conocimiento y reconocimiento mutuo entre empresas y ciudadanía que facilite el entendimiento y la unidad de acción a la hora de afrontar los obstáculos que todas las sociedades deben superar a lo largo de su devenir histórico. Las economías con un mayor entendimiento entre sus empresas y empresarios y el común de los ciudadanos son capaces de llegar más fácilmente a aquellos acuerdos que permiten el crecimiento mutuo en el ámbito de un país determinado. Al contrario, aquellas sociedades en las que el divorcio y la falta de entendimiento entre el sector empresarial y sus ciudadanos provoca tirantezas irreconciliables que se agudizan

ante las situaciones de crisis y que, en ningún caso, favorecen al entendimiento en el país en el que se enmarcan.

Podría pensarse, por tanto, que la toma de conciencia del mundo empresarial representada por la conferencia de Juan Roig en el congreso de empresa familiar supondría un pistoletazo de salida para una nueva cultura de la comunicación corporativa en España.

El reconocimiento de la necesidad de transparencia informativa por parte del empresariado supone en sí mismo el mayor paso dado hasta el momento en el establecimiento de unas vías de comunicación solidas entre las empresas y la sociedad. Sin embargo, a pesar del diagnóstico (acertado desde muchos puntos de vista), todo apunta a que, una vez más, el sector empresarial ha decidido mantenerse al margen de la tribuna pública, en la retaguardia social, al margen del relato público que se produce en el país en el que conviven.

El tiempo ha demostrado que los empresarios siguen sin “salir del armario”. Que la llamada a la acción de Joan Roig no ha sido seguida por sus correligionarios y que, lo que resulta mucho más llamativo, ni siquiera el presidente de Mercadona y protagonista del llamamiento, ha puesto en práctica.

Efectivamente, tanto Mercadona como su propio presidente, siguen manteniendo una comunicación pública reactiva, sin aportar un relato normalizado con la sociedad y contribuyendo a la imagen oscurantista que tiene el emporio de supermercados de origen valenciano. Joan Roig tampoco ha “salido del armario”,

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital en lo que supone una oportunidad perdida para establecer de forma definitiva, una comunicación ágil y eficaz, con sus públicos.

Resulta curioso que ya en 2013, además de reconocer los éxitos indudables alcanzados por el proyecto Mercadona, los expertos apuntaban ya a la comunicación como uno de sus puntos de mejora, a pesar de tratarse de una marca muy beneficiada por las referencias creadas entre los propios consumidores.

“El boca a boca, o boca a oreja especial, con maestría, forma parte del éxito de la cadena mediterránea. Pero, atención, en el nuevo mundo compartido vía redes sociales, la amplificación de lo positivo se multiplica de forma tan veloz como de lo negativo. Cualquier pequeño fallo o lejanía del consumidor, puede dañar en días una imagen brillante conseguida durante años” (Dávara, 2013).

La necesidad de este estudio estaría justificada por la íntima relación con el propio reconocimiento realizado por Juan Roig en su conferencia ante los empresarios familiares. Esto es, la idea de que en la sociedad se mantiene una imagen del sector empresarial y los empresarios deficitaria en cuanto al reconocimiento que merecerían proyectos empresariales que han supuesto un verdadero empuje para la economía española.

El punto de partida para este estudio estaría, por tanto, en el mismo sector empresarial representado en este caso por Juan Roig, y no en la sociedad que, en principio, sería el cuerpo afectado. Es decir, son los propios empresarios los que admiten una visión negativa sobre el sector y la necesidad de poner en marcha

estrategias de comunicación diferentes que permitan una mayor transparencia y diálogo social.

Desde el punto de vista de la ciudadanía, no existen estudios recientes que permitan verificar efectivamente la imagen que la sociedad comparte sobre la labor de los empresarios. El Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) no incorpora cuestiones relacionadas con la imagen que los ciudadanos tienen sobre el sector empresarial, ni aporta estudios que permitan obtener una conclusión en este sentido. Y tampoco había sido una preocupación, hasta ahora, para el mundo empresarial ya que su propia patronal, CEOE, carece de estudios profesionales en este sentido, al margen de algún intento que se analizará posteriormente a lo largo de este trabajo.



Figura 2.2: Portada del libro sobre el fundador de Mercadona

También se debe añadir en este punto el 1er Barómetro de valoración del empresario realizado por la consultora de investigación sociológica GAD3, por encargo de la Asociación Valenciana de Empresarios (AVE). Esta organización ha sido impulsada directamente por Juan Roig y se define como una “asociación de

carácter voluntario y sin ánimo de lucro que aglutina en su seno a 180 de los más destacados empresarios de la Comunitat Valenciana”.

El encargo del 1er Barómetro de valoración del empresario debe entenderse, por tanto, como fruto de la intencionalidad explicitada del líder valenciano por fomentar una mejor imagen del empresariado. De ahí que la iniciativa de realizar un estudio sobre los empresarios a nivel nacional surja de una organización regional como AVE, en lugar de hacerlo desde la patronal nacional que, en definitiva, es quien representa a todo el sector empresarial a nivel general.

Este primer barómetro es uno de los pocos estudios en los que se pregunta directamente a la ciudadanía por la imagen que se tiene sobre los empresarios en España. Y los resultados son, sorprendentemente positivos, si se tiene en cuenta la tradición que, como ya hemos apuntado, mantiene un bajo nivel de reconocimiento social hacia empresas y empresarios.

Según el estudio realizado por GAD3 (s/f), un 77% de la población tiene una imagen positiva o muy positiva de los empresarios españoles. Una conclusión que, de confirmarse, desmontaría incluso la propia postura mantenida por el empresariado en general y, por Juan Roig, en particular.

Dada la situación, resulta oportuno preguntarse si existe realmente ese distanciamiento e incompreensión social hacia las empresas y empresarios españoles y cuáles podrían ser las motivaciones que han terminado con esa falta de reconocimiento social.

## **3. Estado de la cuestión**

### **3.1. Qué es la comunicación corporativa**

A la hora de abordar un aspecto tan amplio como la comunicación corporativa, lo más adecuado parece enfocarse en un principio en acotar exactamente qué se entiende por comunicación corporativa. Sin otra intención que servir de hilo conductor al resto del análisis, ya que la comunicación corporativa como fenómeno de comunicación ha sido ampliamente analizado a lo largo de las últimas décadas, y por numerosos expertos. Y ahí radica uno de los principales problemas, la posibilidad de conceder una definición exacta y globalmente aceptada. Muy al contrario, los conceptos de comunicación corporativa presentan cualidades y características distintas a lo largo del tiempo y en función de los intereses de cada etapa económica.

Son muchas las derivadas tenidas en cuenta a la hora de optar por una definición comúnmente consensuada de comunicación corporativa. *El Manual de Gestión de*

*la Comunicación Corporativa* de Luis M. Romero-Rodríguez (2020) afirma, por ejemplo, que:

toda organización es un sistema, definido este como un conjunto complejo de procesos que, coordinados de forma correcta, hacen que se estimulen relaciones de interacción, produciendo bienes, servicios, proyectos y/o normativas para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno específico. Lo que genera que exista una consonancia, coordinación y cohesión entre los distintos miembros y procesos del sistema organizacional es, precisamente, la Comunicación” (p. 20).

Ahí estaría sobreentendida la labor principal que recae en los hombros de la comunicación corporativa, obligada a establecer las ligaduras que consiguen la conexión de un sistema, con todos sus miembros internos y externos. “En este punto cobra relevancia retomar el concepto clásico, e incluso etimológico de la comunicación (lat. *Communicare, communicatio, communicationis*), entendiéndola como “poner en común”, “comulgar”, “compartir” o “intercambiar” ideas, expresiones, sentimientos, sentidos y significados. La comunicación corporativa, y dentro de ella la comunicación organizacional, entre una de sus principales funciones, busca alinear los esfuerzos de los miembros de la organización hacia la consecución de las metas establecidas”.

Pero el aspecto que más interesa a este estudio no sería tanto la relacionada con el público interno de la compañía, sino la interacción con sus *stakeholders* externos “y sobre todo para diferenciarse de su competencia y atraer la atención de sus

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital audiencias claves (por ejemplo, prospectivos clientes o inversores)” (Romero-Rodríguez, 2020, p. 20).

La definición de comunicación corporativa ya fijada sirve por completo a los requisitos exigidos por la presente investigación, sin embargo, resulta clarificador abundar un poco más y acercarnos a algunos conceptos relacionados como la personalidad de marca o identidad corporativa.

### **3.1.1. Personalidad de marca**

Según Romero-Rodríguez (2020) la personalidad de marca:

correlaciona simbólicamente una entidad (producto, organización, servicio...) con un perfil de identidad de la audiencia, buscando que entre ellas -marcas y *stakeholder* exista una cohesión, un sentido de pertenencia mutuo. En pocas palabras, la personalidad de marca contribuye a que una organización dé forma a la manera en que sus públicos se sientan con respecto a sus productos o servicios y genere una respuesta emocional en un segmento específico de consumidores, pues los *stakeholders* tienden a confiar en una marca que se ajuste a su perfil de personalidad (p. 21).

Sin duda, ese sentimiento de pertenencia del que habla la personalidad de marca sería un aspecto importante para esta investigación, ya que sólo aquellas empresas y empresarios que consigan una comunicación sincera y transparente conseguirán que los consumidores, los trabajadores, los accionistas y la sociedad en general compartan ese sentimiento de pertenencia.

### 3.1.2. Identidad corporativa

Por otro lado, tendría el concepto de identidad corporativa que, en sentido amplio, “es la forma en la que una determinada organización se presenta e identifica frente a sus públicos objetivos (internos y externos)” (Romero-Rodríguez, 2020, p. 21). Se trataría del “ser de la empresa”, la esencia misma de la organización, aquello que la hace única y diferente al resto.

En este sentido, Romero-Rodríguez enumera un listado de aspectos que formarían parte de la cultura de la empresa y que, en definitiva, apoyarían en la definición de la identidad corporativa. Se trata, por ejemplo, de la filosofía de gestión, los principios, la historia, las creencias, la ética, la misión, la visión, los valores compartidos, los objetivos organizacionales, las estrategias de *corporate compliance*, los esfuerzos de RSC, su compromiso con la comunidad y con causas sociales y ambientales, entre otros, que resultarían esenciales para la conformación de una identidad corporativa sólida que pueda trasladarse con coherencia, a través de la comunicación, a los *stakeholders*.

Dentro de la identidad corporativa tendríamos además la identidad visual corporativa que sería todo lo relativo al logotipo de la empresa y cualquiera otra simbología utilizada por la empresa para identificarse: nombre, slogan, jingles, colores corporativos, uniformes, infraestructuras, papelería comercial, firmas de correo electrónico, diseño de la web, diseños y fotografías en redes sociales, y cualquier otro aspecto que ayuden a la identificación de la marca.

### **3.1.3. Cultura corporativa**

En la definición de la cultura corporativa de una empresa intervienen una multitud de factores y contribuyen a su creación la historia de la fundación de la empresa, su fundador, sus políticas de capital humano y de comunicación, su infraestructura y desarrollos tecnológicos, sus actividades de voluntariado, sus experiencias compartidas, sus crisis, sus aciertos, sus metas, y en definitiva, todo lo que sirva para crear un marco de referencia sobre creencias, actitudes y valores (Romero-Rodríguez, 2020, p. 27).

### **3.1.4. Imagen corporativa**

Se trataría del concepto más importante de todos los anteriormente definidos, ya que resulta del fruto de las estrategias de comunicación puestas en marcha y el resultado final que se obtiene en forma de una imagen compartida por sus públicos. Se trataría de la percepción colectiva que los públicos tienen de esa identidad corporativa que la empresa quiere trasladar a través de la comunicación. “En otras palabras, viene siendo la proyección de la identidad corporativa en la mente de sus públicos clave. Sin embargo, tal y como se explicó al principio de este capítulo, no necesariamente lo que la organización “es” (identidad corporativa) resulta el reflejo directo e inmediato de los que se percibe de ella (imagen), pues ésta no tiene el control absoluto de la creación social de la realidad” (Romero-Rodríguez, 2020, p. 33).

La imagen corporativa es el valor intangible más importante para las empresas, sobre todo en un mundo globalizado como el actual en el que los productos y

servicios tienen a parecerse y la imagen es la única posibilidad de destacar sobre los demás.

Entre la imagen que se quiere para una empresa determinada, la que se traslada a los públicos y la que realmente se percibe externamente existe un proceso que requiere un esfuerzo comunicativo por parte de la empresa para tratar que la imagen deseada sea lo más parecida posible a la imagen real que comparten los públicos. Cuanto más parecidas sean la imagen de partida y el resultado final, mejor habrá sido elaborado y puesto en marcha el plan de comunicación de la empresa. Por el contrario, si la imagen real que tiene la ciudadanía sobre la empresa dista mucho de la imagen que la empresa desearía que tuvieran, lógicamente, los procesos de comunicación corporativa adolecen de problemas que habría que analizar y tratar de atajar, replanteando la estrategia de comunicación.

#### **3.1.4.1. Imagen deseada**

La imagen deseada es una construcción teórica en la que se plasma cómo quiere la empresa ser percibida por los públicos a los que se dirige. Se trata de una declaración de intenciones en la que se detalla exactamente como se quiere ser percibido. Para ello, deberá realizarse una selección de aquellos atributos con los que se quiera identificar la marca, diferenciando en función del público al que se dirija.

#### **3.1.4.2. Imagen construida**

La imagen construida sería el proceso de trasladar la imagen deseada a los públicos objetivos. Se trataría, por tanto, de realizar una selección de los atributos que

queremos que identifiquen la marca y trasladarlos a los públicos para conseguir construir una percepción determinada. Sin embargo, en este punto debemos tener en cuenta que, los mensajes que los públicos van a recibir en relación a la empresa van a estar en constante competencia con otros tantos mensajes que llegarán a esos mismos públicos a través de un sinnúmero de canales como las redes sociales, los medios de comunicación etc...

Especialmente importante para la presente investigación resulta este aspecto, ya que en el proceso de construir la imagen deseada en los públicos objetivos se basa todo el proceso de comunicación corporativa, y del buen o mal funcionamiento de la estrategia definida resultará una imagen real acorde con la imagen deseada, o no.

En este sentido, el comportamiento corporativo de una empresa (atención al cliente, calidad de los productos, dividendos y rendimientos financieros, sistemas de garantías, políticas de devolución...), la cultura corporativa (modo de ser y de hacer de la organización, filosofía de gestión, sus valores...), y la personalidad corporativa (aquellos atributos que la compañía ha decidido transmitir a sus públicos), serán esenciales a la hora de conseguir una estrategia de comunicación exitosa.

#### **3.1.4.3. Imagen real**

Se trata de la imagen que los públicos tienen sobre una marca u organización y que es fruto de todos los mensajes recibidos en relación a esta empresa. “Ya no se trata de lo que la organización “es” (identidad), ni de cómo quiere ser percibida (imagen

deseada), sino de la opinión pública real y conformada. La imagen real contribuye al posicionamiento (positivo o negativo) de la organización y de sus productos/servicios o plan de negocios, siendo esencial revisarla para comprender la reputación (Romero-Rodríguez, 2020, p. 37).

Resulta de vital importancia la definición de los conceptos para entender, posteriormente, si las empresas españolas están realmente incorporando de forma profesional los procesos más adecuados para conseguir los resultados más interesantes para la marca. No cabe duda de la influencia que la imagen tiene sobre la reputación de una marca y, al mismo tiempo, de la importancia de la reputación para cualquier gran empresa en la social de la información global en la actualidad. Como afirma Romero-Rodríguez (2020) en su manual, “la reputación es un activo intangible que se basa en la credibilidad y confianza de los stakeholders sobre la organización que genera valor económico, pero cuya construcción es a largo plazo -a diferencia de la imagen” (p. 38).

Todas aquellas acciones estratégicas que se pongan en marcha con el fin de conseguir que la imagen real sea lo más parecida posible a la imagen ideada por la compañía, conformarán la estrategia de comunicación corporativa de una empresa y su gestión supondrá unos resultados que, en el caso de grandes empresas en España, se tratará de analizar a continuación para entender si existe esta coherencia entre lo que se quiere “ser” ante los públicos y lo que se consigue “ser”.

### **3.2. Beneficios de la comunicación corporativa para la imagen real de la compañía**

“Los más grandes logros del ser humano vienen por hablar. Y los más grandes fracasos por no hablar”. La declaración corresponde al reconocido profesor Stephen Hawking en su libro *Sigue Hablando* (1993) y está recogida por otro estudioso, en este caso del mundo de la psiquiatría, Luis Rojas Marcos en su libro *Somos lo que hablamos. El poder terapéutico de hablar y hablarnos* (2019).

Es interesante iniciar el estudio atendiendo a esta sentencia porque sirve para elaborar un paralelismo en el que *hablar* para el ser humano puede asimilarse a *comunicar* por parte de una entidad, como es el caso de una empresa. De modo que también puede establecerse el paralelismo subsiguiente y admitir que, si hablar ayuda al ser humano a conseguir “los más grandes logros” como afirma Rojas Marcos (2019), también podría mantenerse que comunicar ayuda a la empresa a conseguir “los más grandes logros”. Y, del mismo modo que “los más grandes fracasos” se consuman por la falta de diálogo en el caso de las personas; también, en el caso de las empresas, muchas de sus crisis internas están agravadas y sostenidas sobre un miedo atávico a comunicar con claridad y transparencia en relación con la situación real en que se encuentra.

Quizás pueda resultar un ejercicio arriesgado, pero la propuesta de Rojas Marcos en el ámbito personal y humano, también sería posible trasladarla al ámbito empresarial. Y así como el prestigioso profesor de Psiquiatría de la Universidad de Nueva York abunda en las bondades de hablar y compartir los sentimientos y

pensamientos como método terapéutico que permitiría al ser humano exteriorizar una imagen de sí mismo realmente identificada con lo que se es (“Somos lo que hablamos”); del mismo modo, podría plantearse que la empresa, a través de una comunicación transparente y fluida con la sociedad, conseguiría también un beneficio *terapéutico* que le permitiría transmitir una imagen en concordancia con la verdadera esencia de la empresa y ser vista por todos sus públicos y por la sociedad como lo que realmente representa.

Se trataría de un proceso de desnudez que permitiría a la empresa (igual que permite a las personas) andar sin ataduras, sin lastres, sin *muertos en los armarios* que impidan conocer los valores reales que se esconden detrás de una marca.

Del mismo modo que una persona retraída y con serios problemas para exteriorizar sus pensamientos resulta enigmática a los ojos de los demás y tiende a levantar susceptibilidades; del mismo modo, una empresa con una política de comunicación oscurantista también despierta los recelos de una sociedad que entiende que, si no quiere comunicar, *algo tendrá que esconder*.

Como ejemplo, podemos recordar la imagen del presidente del Gobierno Mariano Rajoy rechazando su implicación en la trama de la caja B del Partido Popular a través de una pantalla de plasma en la sede del partido. Todos los esfuerzos por negar los indicios sobre su participación en la trama y el cobro de sobresueldos quedaron gravemente afectados en su credibilidad por el simple hecho de no permitir preguntas de los periodistas y, ni siquiera, acceder a compartir el mismo espacio físico. Podría decirse que, en este caso al menos, el canal aportaba más información al acto, que las propias palabras del portavoz.

La utilización de un método hasta el momento nunca utilizado no hizo más que aumentar la susceptibilidad de la ciudadanía a la que se dirigía el mensaje.

“El medio es el mensaje”, que diría Marshall McLuhan. Los titulares de la mayoría de los medios de comunicación coincidieron en valorar los gestos por encima de las palabras y tachar la apuesta de comunicación con titulares muy críticos.

- Rajoy lo niega todo sin aceptar preguntas (Sanchis, 2013).



Figura 3.1: Noticia publicada en *Eldiario.es*

- Rajoy vuelve a comparecer en una televisión de plasma dos meses después  
Castro (2013)



Figura 3.2: Noticia publicada en *Eldiario.es*

- Mariano Rajoy vuelve a escudarse de la prensa tras una pantalla de plasma (Serrano, 2013)



Figura 3.3: Noticia publicada en *20 minutos*

- Rajoy volverá a refugiarse en una tele de plasma para no responder a los periodistas (Elplural.com, 2013).



Figura 3.4: Noticia publicada en *elplural.com*

- Rajoy esquivo a la prensa y recupera el plasma para evitar pronunciarse sobre Rita Barberá (Puga, 2016).



Figura 3.5: Noticia publicada en *Elmundo.es*

En el ejemplo utilizado anteriormente, una rueda de prensa cara a cara con los periodistas en la que poder responder a las preguntas de forma convincente hubiera resultado mucho más creíble y, por tanto, la estrategia de comunicación habría resultado mucho más eficaz en la permeabilización del mensaje en la sociedad.

Siguiendo con el argumento inicial planteado por Rojas Marcos (2019), el doctor en Psiquiatría invita en su obra a hablar como fuente de equilibrio entre la imagen que todo ser humano tiene de sí mismo, y la que se representa públicamente, y el beneficio que esa congruencia tiene sobre la vida de las personas. Como recuerda el psiquiatra sevillano, “un número creciente de estudios científicos demuestra que algo tan natural para cualquier ser humano como hablar está íntimamente relacionado con la buena salud y la satisfacción con la vida en general. De hecho, hablar, en cualquiera de sus formas, no solo añade vitalidad a los años sino también años a la vida. Por eso hablar se ha convertido en un remedio esencial de los que hoy llamamos medicina de la calidad de vida” (p. 15).

Aunque pueda parecer un ejercicio arriesgado, podría plantearse la opción de cambiar en el párrafo anterior al ser humano por una empresa y al *hecho de hablar* por el *hecho de comunicar*, para posteriormente plantearse si tendría para la empresa el mismo resultado terapéutico que afirma el profesor de la Universidad de Nueva York para el ser humano. Y, aunque el ejercicio pueda parecer gratuito, efectivamente podría argumentarse que el mismo efecto positivo que hablar tiene para un ser humano, también lo tiene la transparencia informativa para una organización en general.

Siguiendo con el ejercicio, cabe pensar en alguna de las empresas caracterizadas por mantener una política de comunicación oscurantista, o en alguno de los líderes empresariales caracterizados por su falta de exposición pública, y compararlos con cualquier empresa enfocada en la transparencia informativa o cualquier líder económico o empresarial de los que habitualmente aparecen en los medios aportando análisis sobre la realidad.

Esa será la diferencia entre empresas y empresarios aislados y herméticamente encerrados en sí mismos, y empresas y empresarios atractivos para la sociedad que los escucha y valora por su compromiso.

De ahí la intencionalidad de la comparativa anterior, porque igual que una persona que se expresa públicamente será un participante social más, del mismo modo, una empresa que informe adecuada y regularmente, también formará parte del ámbito social y aparecerá valorada así por la ciudadanía.

### **3.3. La falta de una educación para la comunicación**

“¡Niño, tú te callas!” o “¡cuando hablan los mayores, los niños se callan!”. Son dos expresiones muy marcadas en la infancia de los españoles. Efectivamente, socialmente está mal visto que un niño pueda expresarse libremente y comparta sus apreciaciones de forma pública. Y ello, sin entrar a valorar la calidad de los argumentos expresados que, en muchos casos, pueden resultar mucho más interesantes que los de algunos adultos. O, quizás, precisamente por ello.

En todo caso, y manteniendo los criterios de educación que se deben exigir a cualquiera, quizás sería interesante poner en duda esta postura social y no sólo no prohibir sino, muy al contrario, invitar a los más pequeños a expresar sus pensamientos de forma regular y con toda la normalidad que le permita, a posteriori, convertirse en un adulto con todas sus capacidades de comunicación desarrolladas por completo y sin complejos adquiridos que limiten su capacidad de expresión.

La imposición social de silencio dirigida a los más pequeños ha supuesto, en cierto modo, una limitación de la libertad de expresión de varias generaciones de españoles que tienen o han tenido en el silencio la salvaguarda frente al riesgo de su exposición pública. En este sentido, también son muchos los refranes que vienen a valorar más el silencio de la comunicación: “sé dueño de tus silencios y no rehén de tus palabras”.

De ahí la importancia de trabajos como el del profesor Rojas Marcos, porque contradice la costumbre e invita a la sociedad a hablar y compartir información como creación de relaciones sólidas sobre las que sustentar una sociedad sana.

No hay que olvidar que la comunicación y la exposición pública han sido disciplinas apartadas por la educación en España. No obstante, en los últimos años, se ha empezado a incluir en los colegios prácticas de exposición en público de temas determinados que obligan a los niños a prepararse y hacer el esfuerzo de explicar a sus compañeros un asunto determinado. Esta iniciativa educativa está dando sus frutos, proporcionando a las nuevas generaciones herramientas de comunicación que no compartían las generaciones anteriores.

En los países anglosajones y en ámbitos latinos como el italiano, la expresión pública de ideas y argumentos está muy enraizada en la cultura y permite la aparición de líderes políticos, económicos y sociales con gran relevancia pública.

A modo de anécdota, resulta curioso comprobar a través del cine el entusiasmo que produce en la sociedad americana, el hecho de poder hablar públicamente durante la celebración de un acontecimiento social determinado. Parece ser un gran honor poder hablar en una boda, un funeral, hacer un discurso en el acto de graduación o, simplemente, dirigirse a un grupo de personas para tratar de convencerles de una acción determinada. Obviamente, esta actitud está motivada e impulsada desde la escuela, donde los alumnos se enfrentan de forma habitual al hecho de hablar en público y exponer sus argumentos.

Quizás en esta capacidad para la arenga esté también el germen de muchos líderes capaces de involucrar a la sociedad en la resolución de problemas existentes o en la implicación en un proyecto, idea o propuesta. Uniendo esta posibilidad con el objetivo de este estudio, quizás si a las generaciones anteriores se les hubiera incentivado en la posibilidad de hablar en público y exponer sus argumentos y defenderlos públicamente, posteriormente, una vez aupados a cargos de dirección empresarial, social o política, se hubieran convertido en verdaderos líderes, capaces de movilizar y motivar a todo un país.

Muy al contrario, la capacidad para hablar en público y, más genéricamente, para comunicar de forma eficaz, nunca ha sido un criterio valorado en su justa medida a la hora de facilitar el camino de ciertos profesionales hacia cargos de dirección. El concepto anglosajón de las *soft skills*, que ahora los departamentos de recursos humanos de las empresas están empezando a valorar en los aspirantes a un puesto determinado, hasta el momento no era requisito para acceder a cargos en los que la motivación del grupo resultaba vital para el buen desempeño de su labor.

Siguiendo estos criterios, un profesional sin dotes de comunicación será directamente rechazado en un país anglosajón como aspirante a un cargo directivo y de gestión de un equipo. Del mismo modo que un político no tendría ninguna posibilidad de ascenso en su carrera sin contar con unas mínimas habilidades para conectar con la gente.

Perfiles políticos muy concretos como podrían ser los expresidentes José Luis Rodríguez Zapatero o Mariano Rajoy tendrían serias dificultades para escalar en sus propias organizaciones y aspirar a la presidencia de un país, dadas sus

evidentes dificultades comunicativas. Y no serían opciones precisamente por sus escasas dotes para la comunicación social, por su discurso monocorde y aburrido, por su falta de conexión pública y poca capacidad para motivar a un grupo de persona como son los electores.

Las nuevas generaciones de políticos presentan perfiles muy distintos y los nuevos líderes sí cuentan en su haber con habilidades de comunicación muy destacadas. Efectivamente, Pablo Iglesias, Pedro Sánchez, Yolanda Díaz, Borja Sémper o Inés Arrimadas, son profesionales con un amplio bagaje ante los medios de comunicación y su actuación pública no supone para ellos un hándicap. Al contrario, se les ve disfrutar del debate público y ser capaces de mantener un discurso claro, directo y, aparentemente, sincero (dentro, lógicamente, de las líneas marcadas por el propio partido y las exigencias propias del ámbito político).

Aunque era reconocido como un buen parlamentario y, efectivamente, tuvo actuaciones muy reseñables en el Congreso, Mariano Rajoy pasará sin embargo a la historia por muchos de sus sonados embrollos dialécticos en los que se embarcaba porque la exposición pública nunca le resultó gratificante en lo personal.

Para los anales quedará aquel: “Cuanto peor, mejor para todos. Y cuanto peor para todos, mejor. Mejor para mí el suyo. Beneficio político” que le espetó a Pablo Iglesias durante el debate de la moción de censura planteada por Podemos al Gobierno del PP en julio de 2017.

- Mariano Rajoy tiene un nuevo trabalenguas “cuanto peor, mejor...” (Cantó, 2017)



Figura 3.6: Noticia publicada en *El País*

Los problemas en la exposición pública que presentaba Mariano Rajoy le han supuesto numerosas situaciones difíciles que han tenido como consecuencia un discurso errático que ha quedado para los anales del parlamentarismo español (Youtube, 2019):

- “La cerámica de Talavera no es cosa menor, dicho de otra manera: es cosa mayor”
- “España es una gran nación y los españoles, muy españoles, y mucho españoles”
- “Son los vecinos los que eligen al alcalde y es el alcalde el que quiere que sean los vecinos el alcalde”
- “Un vaso es un vaso, y un plato es un plato”
- “Me gusta Cataluña, me gustan sus gentes, su carácter abierto, su laboriosidad, hacen cosas...”
- “Esto no es como el agua que cae del cielo sin que se sepa exactamente por qué”

Baste simplemente tratar de recordar algunos de los eslóganes utilizados por cualquiera de los políticos españoles a lo largo de los últimos años para darnos cuenta de la falta de unos mensajes claros y contundentes en la política nacional. Sin embargo, si hacemos lo mismo tratando de recordar algún mensaje correspondiente a la política americana de los últimos años, nos encontramos con verdaderos eslóganes que resumen a la percepción una forma de entender su país

como el famoso “Make America grait again” de Donald Trump, o el “Yes, we can” de Barak Obama. Y eso sin hacer una labor de retrospección más amplia que nos llevaría al “I have a dream” de Martin Luter King o al “No pienses qué puede hacer por ti tu país, piensa qué puedes hacer tú por tu país” de JFK. Este tipo de cuestiones son las que diferencian a los líderes de los simples políticos.

En cualquier caso, el relato político no es el foco de este trabajo, por lo que resulta interesante realizar el mismo ejercicio tratando de encontrar algún liderazgo reconocido socialmente en el ámbito de nuestra economía. Seguramente, el conocimiento social de personajes del mundo financiero como Ana Patricia Botín, o del mundo empresarial como el presidente de Mercadona, Joan Roig, será importante. En cualquier caso, ninguno de los representantes del mundo de la economía forma parte del núcleo de perfiles más habituales socialmente.

Sin embargo, además de los clásicos Steve Jobs y Bill Gates, seguro que alguno conocerá al presidente Facebook, Marc Zuckenbergr, el presidente de Amazon, Jeff Bezos, o el presidente de Tesla, Elon Mask.

“Nuestra manera de comunicarnos es el factor que más influye en nuestra imagen social” mantiene en otro momento de su libro el psiquiatra Rojas Marcos (2019, p. 233), y efectivamente, la manera en que comunican las empresas españolas y sus dirigentes está detrás de la imagen social que se tiene de ellas en general, como sector empresarial, y también individual, con cada una de sus especificidades. Y en este momento es cuando cabe preguntarse: ¿Qué imagen tiene la sociedad española del sector empresarial? ¿Qué empresa destacaría por su imagen pública

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital frente al resto? ¿Qué empresario concreto supone un liderazgo fuerte y motivador para la sociedad? ¿Qué reconocimiento real existe de los empresarios?...

Todas estas preguntas y algunas más que podamos encontrarnos por el camino de este trabajo, son las cuestiones principales que conformarán el armazón del análisis que se pretende llevar a cabo sobre el ámbito empresarial español. Y sus conclusiones deberían ser un esbozo adecuado de las nuevas necesidades de comunicación que reclama la sociedad hiperconectada a las empresas y la nueva relación que deberá plantearse desde los liderazgos para resultar más cercanos, más sinceros y fiables para la sociedad en general y para los clientes de la empresa, más en concreto.

El objetivo de este estudio no es otro que confirmar que las empresas españolas no tienen un relato claro y directo que las defina y que, al mismo tiempo, los empresarios que las dirigen no ejercen de portavoces transparentes y líderes motivadores del impulso social necesario para el progreso de un país.

### **3.4. Antecedentes históricos**

#### **3.4.1. Comunicación corporativa en un entorno de crecimiento económico**

Anteriormente se apuntaba que faltan eslóganes populares en la historia política reciente del país, pero cabe apuntar una reseñable excepción. Durante el Gobierno de José María Aznar se acuñó la frase “España va bien” que definía un momento de crecimiento económico sin parangón en la historia española.

El conocido eslogan del PP consiguió aunar a la sociedad apuntalando su sentimiento de pertenencia y potenciando la idea de formar parte de un proyecto de éxito del que sentirse orgulloso. Esta visión inspirada por el Gobierno consiguió, efectivamente, un acercamiento nunca imaginado entre una sociedad que se sentía parte de un proyecto ganador liderado por empresas exitosas y pilotado desde un Gobierno concreto.

Basta echar un vistazo a cualquier medio de comunicación de la época para descubrir titulares que eran reflejo de un periodo de esplendor económico y que ayudaban a apuntalar el concepto bandera del “España va bien”.

En este periodo, las habituales ruedas de prensa de presentación de resultados por parte de las compañías se convirtieron en verdaderos cónclaves en los que celebrar con los periodistas el haber conseguido crecimientos que, en la mayoría de los casos, siempre estaban por encima de los dos dígitos. Las subidas en Bolsa dibujaban una línea en constante ascenso que no era solamente el reflejo del valor de las empresas, sino que también indicaba el momento de euforia nacional que se vivía.

Al mismo tiempo, las empresas recién privatizadas se lanzaron a una expansión internacional que tuvo como principal escenario los países latinoamericanos y la compra de nuevas empresas no se limitó al sector de referencia de la compañía matriz, sino que se extendió a sectores que, en algunos casos, resultaban difíciles de encajar en el conglomerado resultante y difícil de entender desde un punto de vista de la eficiencia y la eficacia empresarial.

En los años finales del siglo XX y, sobre todo, en la primera década del XXI, la comunicación corporativa en España adquirió su máximo apogeo, en paralelo a la efervescencia que se vivía en el sector empresarial. Las compañías crearon robustos departamentos de comunicación interna y contrataron empresas de comunicación, que ya empezaban a ser marcas reconocidas, para trasladar a la sociedad el éxito económico y empresarial del que se formaba parte.

Efectivamente, se produjo en esta época una verdadera explosión de la comunicación corporativa que tuvo su reflejo en un aumento de las páginas de economía de los diarios generalistas, en la creación de suplementos específicos sobre sectores determinados en los diarios económicos y un aumento en el flujo de información económica como nunca se había vivido en el ámbito periodístico del país.

El resultado de esa vorágine informativa que se vivía en el mundo económico llevó a los quioscos suplementos periódicos sobre el sector inmobiliario, de banca comercial, de banca privada, sobre banca de inversión; sobre productos determinados como fondos o planes de pensiones; sobre hipotecas, enfocados en los seguros; y hasta sobre novedosos canales de financiación como el entonces incipiente capital riesgo.

En estos años sería muy importante la labor informativa llevada a cabo por la patronal de las compañías de capital riesgo (ASCRI), para dar a conocer un tipo de financiación novedosa en el país. Por cierto, la traducción del concepto inglés *private equity* fue realmente desafortunada en España, al incorporar un concepto tan poco edificante cuando se habla de dinero, como es el *riesgo*.

Otro de los momentos que delataban el interés informativo por la comunicación económica se podía encontrar en la necesidad constante de adelantar informaciones positivas de cara al futuro cercano. Podría decirse que no era suficiente con saber lo bien que estaba la economía en el presente, sino que se necesitaba adelantar un futuro que siempre sonaba alentador.

En este sentido, las páginas de los periódicos económicos y las páginas de economía de los periódicos generalistas y regionales siempre adelantaban previsiones bursátiles. Tratar de averiguar cuánto iba a subir la Bolsa española era una pregunta recurrente que siempre conseguía grandes titulares en los medios, una información que ahora sí interesaba a un público que había invertido en Bolsa aprovechando las privatizaciones de las grandes compañías españolas.

Por supuesto, las previsiones que se atrevían a adelantar los expertos siempre hablaban de grandes subidas de la Bolsa y las apuestas giraban en torno a si alcanzaría los 10.000, 12.000 o 14.000 puntos. En ningún caso, imbuidos como estaba la ciudadanía en el fragor alcista de la economía, a nadie se le ocurría, ni más remotamente, que la Bolsa española pudiera no crecer o, incluso, perder, como ocurriría a partir de los acontecimientos relacionados con la crisis financiera motivada por las llamadas hipotecas *subprime*.

En general, podría decirse que el país sí contó con un relato optimista capaz de liderar a todo un país y contribuir a potenciar el sentimiento de pertenencia a un proyecto ganador entre el común de los ciudadanos españoles. El “España va bien” surgido de la factoría de José María Aznar como presidente del Gobierno fue capaz

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital

de transmitir el empuje económico de un país que llegó a rivalizar con Italia por arrebatarse el puesto como décima economía más importante del mundo.

El relato económicamente triunfalista consiguió aunar a la opinión pública e incluso tuvo su respaldo en los medios de comunicación extranjeros que tildaron la situación como “milagro español”, recuperando un concepto acuñado ya para denominar el crecimiento económico vivido en los años 60 y 70 en lo que también se conoció como el *desarrollismo*.

España era el milagro y Rodrigo Rato, todopoderoso Vicepresidente de José María Aznar y Ministro de Economía, era el responsable de ese “milagro económico español” y el protagonista indiscutible de un relato que, en el caso del personaje, no hizo más que agrandar su figura y ayudarlo a conseguir su posterior acceso a la presidencia del Fondo Monetario Internacional (FMI), hasta que su inexplicada vuelta anticipada a España y, sobre todo, su fracaso en la creación y salida a Bolsa de Bankia, así como las corruptelas después conocidas, dio con el personaje en la cárcel y con el relato, visto con la distancia, como una broma pesada y un duro golpe a la autoestima de los españoles que, por una vez, se creyeron realmente capaces de protagonizar un verdadero “milagro económico”.

En cualquier caso, el relato tuvo su éxito y fue muy útil para el país, mientras pudo sostenerse. Sin embargo, las empresas y empresarios, pese a protagonizar éxitos diarios en los medios de comunicación, no contaban con un relato propio, adecuado para cada caso y capaces de apuntalar la historia de éxito económico con una historia de superación y empuje puesta en marcha por un equipo humano determinado y liderado por una cabeza visible, pública, humana y cercana.

Muy al contrario, y pese a que el ambiente no podía resultar más positivo, las empresas y empresarios siguieron manteniendo sus reservas, controlando de forma calculada la exposición pública y manteniendo políticas poco transparentes y más propias de épocas anteriores, creadas en un ambiente político y económico mucho más complicado.

Del mismo modo que el ciclista debe apretar cuando el camino dibuja una cuesta hacia abajo para conseguir la suficiente inercia que le permita superar los repechos con mayores garantías, del mismo modo, las empresas deberían haber aprovechado aquel aire a favor que le proporcionaba el entorno económico para conseguir la velocidad suficiente que le permitiera afrontar con mayores energías el repecho que estaba a la vuelta de la esquina, una empinada cuesta que empezó a partir de agosto de 2007 y que sería recordada como la crisis de las *subprime*.

Qué duda cabe que si las empresas y empresarios hubieran conseguido una mayor cercanía con la sociedad y hubieran construido una imagen más humana de sus directivos y dirigentes, después les hubiera resultado más fácil conseguir la empatía de esa misma sociedad cuando empezase a descubrirse que el tal “milagro económico” era un gigante con pies de barro y que el “España va bien” pronto se convertiría en los restos de confeti pisoteados en el suelo de la pista de baile, una vez que ha terminada la fiesta.

### **3.4.2. Comunicación corporativa en un entorno de crisis económica.**

Sería a finales de septiembre de 2007 cuando comenzaron las primeras informaciones que apuntaban a una posible crisis denominada, una vez más, con un anglicismo difícil de entender para el común de la ciudadanía: subprime.

En los meses siguientes, los economistas y banqueros de inversión trataban de relativizar la importancia de la crisis que cada vez parecía más evidente a nivel internacional. Mientras tanto, los periodistas trataban de entender realmente el origen de una crisis de difícil explicación, basada en productos financieros realmente complicados, pero que estaban repartidos por todas las entidades bancarias del mundo. Esta situación tuvo como resultado una sensación de desconfianza genérica en el mundo financiero internacional que supuso el frenazo en los préstamos interbancarios y, por tanto, una crisis de proporciones mundiales.

Los medios de comunicación comenzaron entonces a especular con las entidades españolas posiblemente afectadas por la situación internacional y agravadas además por la crisis provocada por la implosión de la burbuja inmobiliaria que estaba detrás de aquel supuesto “milagro económico español”.

Caja Castilla La Mancha sería la primera entidad en ser rescatada por el Estado para evitar que su situación de quiebra afectara a los depositantes. A partir de esta primera operación de rescate, el resto de cajas de ahorros que formaban parte del sistema financiero español fueron cayendo como fichas de un dominó que terminó arrasando con un sector con evidentes beneficios para la sociedad.

Durante esta nueva etapa de la economía española, las estrategias de comunicación puestas en marcha por las diferentes entidades estaban destinada a tratar de ocultar la verdadera situación que se estaba viviendo orgánicamente, o bien, tratar de minimizar el alcance de muchas de las informaciones que, inevitablemente, terminaban por hacerse públicas.

A partir de mediados de 2007, los titulares triunfalistas fueron gradualmente desapareciendo de los medios de comunicación y dando paso a cada vez más malas noticias que tuvieron su punto álgido un año después, a partir de la caída de Lehman Brothers el 15 de septiembre de 2008. A partir de ese momento, las malas noticias se convirtieron en peores y poco se podía hacer desde los departamentos y agencias de comunicación por revertir la realidad.

El panorama lo dibujaba ahora una Bolsa en constante caída, los anuncios de cierre diarios de empresas, las cifras del paro en constante aumento y la posibilidad de un rescate al país que finalmente se pidió en 2012, aunque se disfrazará con un eufemismo para evitar reconocer que se trataba de un rescate. "Es un préstamo en condiciones muy favorables, mejores que las del mercado" señaló el entonces Ministro de Economía, Luis de Guindos, al anunciar la petición realizada ante el Mecanismo Europeo de Estabilidad (MEDE) habilitado por la Unión Europea para, precisamente, ayudar a países como España a rescatar a su sector financiero de la quiebra.

Además de la interminable lista de entidades financieras afectadas, empresas de todos los sectores se vieron obligadas a adelgazar para poder continuar viviendo, a fusionarse a la desesperada o, en no pocas ocasiones, desaparecer directamente.

Grandes marcas, otrora campeones orgullosos del milagro económico, desaparecieron. Especialmente sangrante fue la situación en el sector inmobiliario, ámbito sobre el que se construyó el modelo económico y uno de los principales afectados por la crisis. De hecho, el motivo de la quiebra de las entidades estaría en la financiación excesiva de proyectos inmobiliarios sin las suficientes garantías, una moda iniciada en Estados Unidos y que se viralizó internacionalmente a través de las *subprime*, convertidas en un producto financiero vendido a entidades de todo el mundo y que no eran más que hipotecas de dudosa posibilidad de cobro que se habían vendido entre entidades bancarias.

El cambio radical de perspectiva económica sufrida por el país tiene una imagen gráfica muy representativa en la portada de la revista *The Economist* del 28 de julio de 2012 en la que se ve un toro cabizbajo que representa a España bajo la leyenda *Spain*, en la que la “S” se cae para dejar como titular *pain*, esto es, dolor. Toda la fuerza visual puesta al servicio de una historia, un relato que no era más que el reflejo de la situación que atravesaba todo un país que había pasado en cuestión de meses del “España va bien”, al “dolor” por España.

El reportaje incluido en páginas interiores puede aún leerse en la versión digital de la revista y bajo el titular “El paciente español” se apoya en el símil hospitalario para mantener que el país se encontraba en una situación tan grave que, adelantaba ya el rotativo americano, tendría que recurrir al rescate de sus socios europeos (como finalmente acabó ocurriendo).

Una imagen como la descrita en uno de los principales medios económicos americanos puede marcar de forma indeleble el futuro de todo un país durante

años, como efectivamente así ocurrió, sin que en el país surgieran relatos alternativos capaces de amortiguar el enorme golpe al prestigio de una marca-país. Muy al contrario, la comunicación corporativa se mantuvo transitando por senderos oscurantistas, dirigidos a justificar las malas decisiones que les habían llevado a la situación que estaban atravesando y tratando siempre de frenar cualquier información negativa, en lugar de argumentarla y justificarla con claridad y transparencia. Pocos ejemplos se puedan aportar de empresarios o directivos que salieran a la opinión pública a entonar el *mea culpa* y a explicar el porqué de decisiones tomadas con la mejor intención, como es de suponer, aunque con resultados no tan positivos.



Figura 3.7: *The Economist*

Tampoco se pueden aportar ejemplos de empresarios o directivos que salieran a la opinión pública a reconocer que, a pesar de la situación, el talento y el esfuerzo de los españoles conseguiría superar la crisis y volver a la senda del crecimiento económico.

En ningún caso, ni las empresas, ni los empresarios o los directivos de las grandes compañías se pusieron ante los focos para animar a la sociedad a pesar de las circunstancias, que estaban al lado de la población y que compartían sus sufrimientos.

Para demostrar que eran humanos y que, igual que antes compartieron el éxito, ahora también estaban ahí para afrontar juntos el fracaso.

Podría decirse que faltó esa empatía, esa cercanía y, por el contrario, se acabó profundizando más en la brecha que separa en nuestro país a empresa y sociedad, a empresarios y ciudadanos.

Porque al insistir en la ocultación informativa, el control de los medios y la negación de la realidad, las empresas profundizaron la distancia que les separa de la sociedad, aumenta la suspicacia del ciudadano y termina insistiendo en los aspectos más negativas que afectan a la imagen corporativa de las grandes empresas y, por ende, de sus líderes y directivos.

### **3.4.3. Las dificultades para explicar la crisis financiera de forma eficaz**

Un ejemplo paradigmático sobre esa falta de comunicación asertiva y eficaz se dio en la propia explicación de la crisis financiera que atenazaba al país.

Los más carismáticos economistas y los responsables financieros de las entidades aparecían en los medios utilizando un lenguaje sectorial y técnico, repleto de anglicismos propios del mundo financiero y aportando poca claridad sobre lo que realmente estaba ocurriendo.

Ante esta situación, un señor jubilado que leía a diario *Expansión* y *La Vanguardia* se planteó la necesidad de elaborar un diccionario personal por el que tratar de explicar de forma cercana los complicados conceptos que a diario aparecían en los medios y que nadie terminada de entender.

En una época en la que las redes sociales eran incipientes, el autor de semejante obra compartió con sus amigos y allegados su diccionario a través de mail, al mismo tiempo que seguía engrosando el listado con conceptos extraídos de las crónicas económicas diarias.

Lo que empezó como un simple diccionario de autoayuda terminó viralizándose de forma generalizada y su autor, Leopoldo Abadía, un jubilado de 70 años se convirtió en el verdadero experto que supo explicar de forma comprensible qué era en realidad aquello de la crisis subprime. Porque merece la pena recordar que, en aquellos primeros meses de crisis, los habituales economistas de tertulia coparon muchos minutos de atención por parte de los medios de comunicación, pero se mostraban incapaces de explicar de manera cercana qué era lo que había ocurrido

y qué era lo que estaba ocurriendo. Se limitaban a manosear conceptos financieros entonces al alcance de muy pocos, para hablar de *subprime*, de CDS, de CDO, de titulización de hipotecas... y demás palabrería huera, sobre todo cuando se trata de explicar a la ciudadanía por qué el impago de una hipoteca en Philadelphia estaba detrás de la quiebra de las empresas en España.

La viralización del documento fue tan efectiva y tanta la necesidad de explicaciones de la sociedad española que aquel señor jubilado, llamado Leopoldo Abadía, fue llamado por todos los medios de comunicación para que explicara el origen de la crisis, se ha recorrido hasta el último rincón de España dando conferencias sobre el tema, y la lista de libros que ha escrito al respecto es considerable. Resulta curioso que fuera precisamente un jubilado con un poco de curiosidad el único capaz de crear un relato cercano y de explicar a todo el país una crisis que los más mediáticos de los economistas no había sabido explicar y/o, a lo mejor, ni siquiera habían conseguido entender.

Cualquiera de las páginas de sus libros son una delicia por la eficacia, facilidad y naturalidad con la que se atreve a tratar temas tan poco digeribles como los asuntos relacionados con el mundo financiero. En su libro *La crisis Ninja y otros misterios de la economía actual* (2009) Abadía recoge la explicación sobre el origen de la Crisis Ninja (no income, no job, no assets) y recoge fragmentos tan clarificadores, como divertidos. Por ejemplo, comenta que los bancos decidieron:

- Ofrecer hipotecas a un tipo de clientes: los ninja (no income, no job, no assets; o sea, personas sin ingresos fijos, sin empleo fijo, sin propiedades).

- Cobrarles más intereses, porque había más riesgo.
- Aprovechar el boom inmobiliario.
- Además, llenos de entusiasmo, decidieron conceder créditos hipotecarios por un valor superior al valor de la casa que compraba el ninja, porque, con el citado boom inmobiliario, esa casa, en pocos meses, valdría más que la cantidad dada en préstamo.
- A este tipo de hipotecas, les llamaron “hipotecas subprime”.
- [...]
- Además, como la economía americana iba muy bien, el deudor hoy insolvente podría encontrar trabajo y pagar la deuda sin problemas.
- Este planteamiento fue bien durante algunos años. En esos años, los ninja iban pagando los plazos de la hipoteca y, además, como les habían dado más dinero del que valía su casa, se compraron un coche, reformaron la casa y se fueron de vacaciones con la familia. Todo ello, seguramente, a plazos, con el dinero de más que habían cobrado y, en algunos casos, con lo que les pagaban en algún empleo o chapuza que habían conseguido.
- [...]
- Creo que, hasta aquí, todo está muy claro y también está claro que cualquier persona con sentido común, aunque no sea un especialista financiero, puede pensar que si algo falla el batacazo puede ser importante.

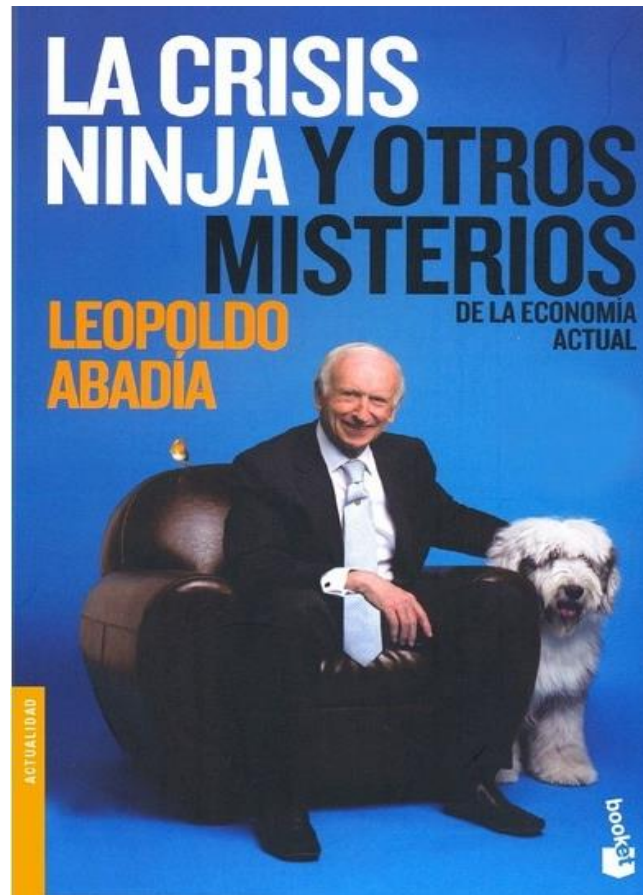


Figura 3.8: Portada del libro de Abadía

Aunque la explicación continúa a lo largo de todo el libro, ya queda claro cómo se gestó una de las mayores crisis financieras vividas mundialmente. En cualquier caso, también puede verse una versión reducida de la explicación en la entrevista que le hace Andreu Buenafuente (2009) en el programa Late Night y que todavía puede verse en Youtube.

No cabe duda de que hubiera venido bien a los economistas, portavoces de las empresas e instituciones y a los departamentos de comunicación y agencias, un poco de esa capacidad de síntesis y la agilidad para contar de forma sencilla y natural algo en principio tan complicado y enrevesado.

Precisamente esa falta de relato, de frescura y naturalidad para contar la realidad de forma cercana y humana es lo que las empresas y los empresarios y directivos de las grandes compañías no supieron y no han sabido utilizar hasta el momento. De ahí que la distancia entre la empresa y la sociedad siga siendo mucha y la capacidad de entendimiento mutuo, muy poca.

Paradójico resulta saber que Leopoldo Abadía fue contratado por una multitud de entidades financieras para ofrecer su speech en el que se criticaba una forma de proceder en el mundo financiero representado precisamente por quienes ahora le reían la ironía e, incluso le aplaudían.

El mundo financiero riéndose a carcajadas por el desastre producido por ellos mismos y que dejó en la miseria a millones de personas a lo largo de todo el mundo, una ejemplificación más de esa forma de actuar que genera falta de entendimiento y de empatía entre el mundo de la empresa y la sociedad.

¿Le haría la misma gracia a los desahuciados de sus casas por no poder pagar la hipoteca? ¿A todos lo que se fueron directamente al paro? ¿A las familias arruinadas por las entidades financieras?

#### **3.4.4. La comunicación corporativa recupera el modelo y los procedimientos previos a la crisis**

*No hay mal que cien años dure* y, aunque la crisis financiera supuso un periodo muy largo para todos los que la padecieron, llegó el momento de la recuperación. Resulta complicado indicar un momento concreto en el que se inició la recuperación

económica porque cada empresa y cada sector de la economía fue recuperando vigor en función de cuándo iniciara su proceso de reestructuración. Ante esta nueva etapa, resultaba lógico pensar que empresas y empresarios iniciaran una nueva visión de la realidad en la que dejar de dar la espalda a la ciudadanía y buscar la reconciliación necesaria para conseguir el empuje de una sociedad cohesionada y con unos mismos objetivos.

En este contexto se enmarcaría la ya comentada conferencia de Joan Roig ante más de 700 empresarios familiares. Un aldabonazo que parecía el pistoletazo de salida para esa nueva forma de entender la relación de los empresarios con la sociedad basada en la transparencia, la comunicación fluida y el apoyo mutuo en favor de un bien común.

*“Tenemos que salir del armario”* exhortó el líder empresarial valenciano en lo que parecía una verdadera apuesta por la comunicación corporativa y que, con el paso de los meses, no ha contado con una estrategia de comunicación que responda a los criterios exigidos por el empresario valenciano.

Desde aquel discurso en el que destacó *El orgullo de ser empresario*, el presidente de Mercadona ha seguido manteniendo la misma política de *no comunicación* que ha instalado en su empresa desde sus inicios. Sus apariciones públicas han seguido limitándose a la presentación anual de resultados en el mes de marzo de cada ejercicio y nada más ha cambiado en los procesos de comunicación de su imperio. Y si el propio Joan Roig ha hecho caso omiso de su propuesta de cambio, ni que decir tiene que el resto de sus correligionarios, los que estuvieron presentes en el

Palacio de Congreso de Valencia y los que no, tampoco han seguido las recomendaciones.

Lejos de aprovechar la oportunidad que daba la nueva etapa económica que se abría, los empresarios y empresas (con alguna excepción admirable) mantienen en general una política de comunicación corporativa reactiva, más propia de momentos históricos anteriores.

Nada parece indicar que vaya a haber un revulsivo que cambie las estrategias de comunicación corporativas de las grandes empresas españolas. Y ello, a pesar de que el paisaje bajo sus pies ha cambiado de forma disruptiva y que la sociedad de hoy, gracias a la transformación tecnológica, está proporcionando un nivel de empoderamiento a los ciudadanos que les ha colocado en una posición muy diferente a la que mantenían hasta el momento en el panorama público. Hoy en día, un simple cliente puede poner en jaque a toda una compañía gracias a la fuerza que le otorgan las redes sociales y su capacidad de viralizar su mensaje, de forma exponencial. Cualquier problema con una compañía, por grande y poderosa que pudiera parecer, puede ser viralizado de forma eficiente por un simple cliente enfadado y conseguir un nivel de permeabilidad social inimaginable hace apenas una década.

### **3.4.5. Las redes sociales y la creación de un relato compartido**

Efectivamente, si atendemos a un modelo clásico de comunicación corporativa en la empresa, el único portavoz posible de una entidad determinada era, hasta hace poco, el primer directivo de la misma. Sólo la alta dirección, o aquel portavoz

expresamente designado tenía la potestad de poder mantener un relato determinado en relación a una empresa.

En este contexto, el mantenimiento de una política oscurantista respecto a la comunicación corporativa era relativamente fácil de instaurar y mantener en el tiempo. Si se tiene en cuenta además la posibilidad de presión a que se tenía derecho a través de la factura publicitaria, tenemos como resultado que el control sobre el flujo de información que podía surgir de la empresa estaba bastante restringido.

Sin embargo, en el entorno digitalizado actual, gracias a la transformación tecnológica, las fuerzas se han equilibrado y la sociedad en general tiene canales y posibilidades de hacer llegar a la opinión pública un relato alternativo al que se pretende difundir desde la compañía.

Si antes solo el portavoz de la empresa podía informar sobre una entidad determinada, hoy en día, gracias a la irrupción de internet y las redes sociales, ese poder se ha ampliado y pertenece también a los empleados, a los consumidores o clientes de la empresa, y a los ciudadanos en general, en último término.

De este modo, un relato que no esté acorde con el funcionamiento real de una empresa puede ser fácilmente desmontado por la acción de empleados y clientes a través de las redes sociales. Los ejemplos son muchos y variados, pero a día de hoy, el empoderamiento de la sociedad tiene como consecuencia la necesidad de potenciar una mayor atención por parte de las compañías a la comunicación corporativa que se realiza con la sociedad.

Hoy día, no es posible controlar el flujo de información con la misma eficacia que hace unos años y las empresas, lo quieran o no, están expuestas al escrutinio general de la sociedad y a la fiscalización constante por parte de todos los sectores sociales con los que deba o quiera mantener una relación determinada.

Esta tendencia, que todo apunta a que fortalecerá cada vez más a la sociedad, invita por lo tanto a las organizaciones a replantear su comunicación corporativa y establecer nuevos criterios como la transparencia y el intercambio constante de un mayor flujo de información si se quiere preservar el prestigio de una marca determinada. Por todo ello, podría afirmarse calificarse como errónea la apuesta de todas esas empresas que siguen apostando por políticas de comunicación propias de un momento social ya sobradamente superado y continúen resistiéndose a asumir el nuevo rol que la sociedad empoderada les exige en este nuevo escenario.

Aquí se encontraría el origen de este estudio que me dispongo a realizar, en la falta de un relato en las empresas adaptado a las nuevas exigencias de una sociedad activa y altamente comunicada a través de las redes sociales.

La pandemia de la Covid19 no ha supuesto más que una nueva oportunidad de las empresas para replantear su esquema de comunicación y ser capaces, una vez superado este nuevo bache, de mantener con la sociedad un dialogo diferente al mantenido hasta ahora, basado en la confianza mutua, la transparencia y el reconocimiento mutuo.

En conclusión, me gustaría demostrar que la historia de la comunicación en España en los últimos años ha estado muy determinada por la configuración de las

propias empresas en España, su fundación y su crecimiento en situaciones que, en la mayoría de los casos, invitaba más a mantener un perfil bajo en relación con su comunicación corporativa, que a la transparencia que hoy se espera de cualquier entidad en la sociedad de hoy en día. Me dispongo por tanto a analizar cómo fue el nacimiento de las grandes corporaciones en el país, cómo fue su desarrollo a lo largo de los años y cómo han llegado hasta hoy, manteniendo ese perfil bajo que les mantiene realmente alejadas de la sociedad en la que debería encontrar su reconocimiento y prestigio. Y, por último, me gustaría también apuntar cuáles serían las carencias en comunicación corporativa y cuál la apuesta que tendrán que hacer esas mismas organizaciones si queremos contar con un sector empresarial que sea admirado por la sociedad, que sea capaz de atraer al talento nuevo y disruptivo que necesita y seguir contando con la confianza de los clientes en general.

Por tanto, este estudio pretende contar con una primera parte en la que se explique el contexto empresarial en el que se desarrolla un determinado tipo de comunicación corporativa y cómo ese contexto ha cambiado radicalmente, mientras las políticas de comunicación van por detrás, con serias dificultades para despojarse de una forma de actuar repetida a lo largo de los años y convertida en costumbre difícil de superar. Quizás la permanencia de una generación de directivos acostumbrados a otras formas de entender la comunicación de la empresa esté detrás de las reticencias a sumarse al nuevo paradigma, pero esta hipótesis deberá despejarse también a lo largo del estudio.

En cualquier caso, el punto de partida sería un sector empresarial que no ha asumido aún la transformación comunicativa que exige el nuevo escenario surgido de la transformación tecnológica y que tiene como resultado un panorama en el que las grandes compañías no cuentan con un relato atractivo y compartido socialmente y sus dirigentes no son los líderes de opinión que se espera de personajes cuya figura debe convertirse en ejemplo para el resto de la sociedad. Sólo de este modo se conseguirá un acercamiento necesario entre empresa y ciudadanía, con el fin de unir esfuerzos y enfocarlos en el objetivo de impulsar el desarrollo del país y conseguir el progreso de la sociedad.



## 4. Objetivos

El objeto de la investigación supone el análisis de las estrategias de comunicación corporativa de las grandes marcas españolas a través de la prensa digital para tratar de comprender la falta de entendimiento que, a veces, se advierte entre las empresas y la sociedad. En definitiva, se trata de saber por qué la ciudadanía seguiría manteniendo una imagen distorsionada de la labor de las empresas y los empresarios a pesar de su contribución al posicionamiento de España como una de las principales economías mundiales.

Se trataría de entender por qué las empresas y empresarios no han conseguido aún que la ciudadanía sea partícipe de sus éxitos y vea en las empresas y empresarios como el reflejo de la sociedad de la que ambos forman parte.

La intención última de este trabajo se centrará en buscar aquellos acontecimientos de comunicación extraordinarios que hayan acompañado la historia de las grandes compañías españolas para tratar de entender si las estrategias de información puestas en marcha han errado a la hora de conseguir un entendimiento empático con la sociedad. Y ese seguimiento se realizará a través del análisis de los medios digitales que han otorgado difusión a sus mensajes.

Se procederá a analizar las estrategias de comunicación para comprobar si el modelo de transmisión de la información hacia la sociedad pudiera estar implicado

en el mantenimiento de una imagen pública muy por debajo en cuanto a valoración social respecto de la realidad económica que representan.

En definitiva, se trataría de demostrar que los procedimientos de comunicación implementados por las grandes organizaciones no han evolucionado al mismo ritmo que han crecido y se han modernizado las propias compañías, manteniendo usos y costumbres de épocas anteriores.

De ahí la importancia de hacer, además, un viaje en el tiempo que permita atisbar el origen y desarrollo de las corporaciones empresariales para conocer si la propia historia y fundación de las compañías puede haber imprimido un sesgo de comunicación determinado, que haya permanecido a lo largo de los años, a pesar de los cambios sufridos por las propias empresas y por la sociedad en general. Ver cómo comunicaban las empresas en las diferentes etapas históricas puede resultar clarificador para conocer por qué siguen comunicando de una forma determinada, a pesar de los pobres resultados desde el punto de vista de la imagen pública. En este caso, la información que permita realizar el análisis se buscará en la bibliografía publicada en relación a la vida de las empresas durante el franquismo y la democracia.

Ese modelo de comunicación tendrá como consecuencia un dibujo paralelo de las estructuras internas de comunicación de la empresa, es decir, la importancia que los órganos de poder hayan dado a la comunicación en una empresa determinada estará reflejada en una estructura jerárquica y profesional determinada.

En concreto, se tratará de demostrar que las diferentes estrategias de comunicación de las empresas tendrán en consecuencia una estructura de comunicación acorde con esa sensibilidad y que la jerarquía y las relaciones con la dirección estarán determinadas por esa visión determinada sobre la forma de comunicar. Es decir, si una empresa apuesta por la transparencia y cree firmemente en la información como transmisora de sus valores a la sociedad, lo lógico sería pensar en un departamento de comunicación profesional, autónomo y con el empoderamiento suficiente para realizar una adecuada labor de asesoramiento a la dirección.

Sin embargo, una empresa que apueste por el oscurantismo y el control férreo de la información tendrá, probablemente, un director de comunicación títere, que tenga una dependencia absoluta y un sometimiento a los criterios que se deriven desde la cúpula de la empresa. En estos casos, el profesional de la comunicación suele ser deudor del directivo de turno y sabedor de que supuesto no se debe tanto a su valía profesional, como a la elección arbitraria por parte del directivo.

Por tanto, el objetivo último del trabajo se enfocará en el análisis de los mensajes mantenidos por diferentes empresas de los principales sectores económicos, que sirvan de paradigma y permitan entender si las estrategias se han ido adaptando a las necesidades sociales y la modernización del país, y si los líderes han modificado su visión de la comunicación empresarial. Y la hipótesis de partida sería que las estrategias y modelos de comunicación corporativa no han evolucionado en consonancia con el resto de las estrategias y modelos de las diferentes áreas que conforman el organigrama de una gran empresa.



## **5. Hipótesis**

Tomando como punto de partida la idea de un mejorable entendimiento de la labor que realizan las empresas y los empresarios españoles por parte de la sociedad, este estudio pretende apuntar algunas de las posibles motivaciones que han llevado a esta falta de comprensión mutua y alcanzar unas posibles conclusiones que puedan servir para iniciar un cambio de rumbo que permita un encuentro entre ámbitos ahora aparentemente lejanos.

Entre las hipótesis que pretende abordar este estudio apuntaríamos las siguientes:

### **5.1. Oscurantismo y control sobre la información**

El principal y más global sería el oscurantismo con el que la mayor parte de las empresas afrontan sus estrategias de comunicación. En general, como se analizará a través de los mensajes difundidos en medios online, las empresas en España comunican lo imprescindible, y siempre enfocadas en su negocio.

Solo en casos excepcionales, cuando surge algún problema o conflicto interno que trasciende a la opinión pública, las empresas se movilizan para tratar de imponer su mensaje. Sin embargo, en la mayor parte de las ocasiones, más que aportar aclaraciones y apostar por la transparencia, las empresas ponen en marcha mecanismos que suponen todo lo contrario: tratar de controlar la difusión de la información, haciendo valer ante los medios de comunicación su inversión publicitaria para conseguir de este modo un cambio en los mensajes o, directamente, la desaparición de todo aquello que pueda incomodar a la empresa.

Los ejemplos en este caso serían muchos. El presidente de ACS y del Real Madrid, Florentino Pérez, es acusado en este sentido de influir directamente sobre las redacciones de diarios y programas deportivos imponiendo o castigando a los periodistas que no se sometían a sus consignas. De ahí, por ejemplo, la controlada transcendencia mediática que tuvieron las grabaciones a Florentino Pérez en las que hacía una crítica descarnada de futbolistas de su propio equipo y periodistas de diferentes medios. Sólo *El Confidencial* hizo un detallado seguimiento y publicación de los audios que tuvo como consecuencia la denuncia del propio Florentino Pérez (*El Confidencial*, 2021).

En los audios, además de calificativos despectivos dirigidos a jugadores y ex miembros del Real Madrid, también incluye críticas a medios de comunicación y periodistas, avalando, por tanto, la intencionalidad de muchos directivos empresariales por controlar y acallar a los medios. Algunas de las confesiones de Florentino Pérez en relación con los periodistas recogidas por el diario *20 Minutos* (2021) son:

- "Los de Prisa son como son... unos hijos de puta. Pero no de ahora. Ahora ellos son víctimas y están como resentidos y los quieren matar".
- "Lo que ha hecho el Marca es una cosa indigna y miserable. Y lo que ha hecho Televisión Española siendo pública...".
- "Inda se ha considerado un tío importante. Si está loco. Lo único que le gusta es figurar" Oye, que está de director (de Marca) por Antonio (Ferrerías) y por mí, que le presionamos a Pedro J".

Como se puede confirmar, Florentino Pérez reconoce en uno de los audios haber impuesto al director del diario deportivo de mayor tirada en el país como es Marca ("esta de director por Antonio y por mí"), y admite incluso haber presionado a un directivo del grupo de comunicación para conseguirlo.

De todos modos, el mayor caso de oscurantismo empresarial tuvo como consecuencia la quema de 20.000 ejemplares de un libro que repasaba la historia de El Corte Inglés y que no debió de gustar a los directivos del gigante de la distribución española. Así lo recoge el periodista Carlos Díaz Güel (2018) en la *Historia oculta de El Corte Inglés* en la que recoge que la biografía plasmada en el libro del periodista asturiano Javier Cuartas "no debió gustar en la empresa poco amiga de la transparencia cuando se trata de comunicar algo más que sus cuentas", porque lo que sí hizo fue retirar el volumen de la distribución y quemar en una gran tolva los 20.000 ejemplares editados por España.

En la tradición censora, nada más ilustrativo que la quema de un libro por contar algo con lo que no se está de acuerdo y la expresión máxima de la obsesión de

algunas empresas por mantener en el ostracismo total cualquier información sobre la organización, su historia o los máximos directivos.

## **5.2. Comunicación enfocada únicamente en el negocio**

Una estrategia de comunicación demasiado enfocada en los propios intereses del negocio y tendente a permanecer al margen de la realidad social circundante. Un tipo de comunicación que podríamos llamar comunicación espejo o tipo *selfie*.

El repaso de las notas de prensa distribuidas a través por los departamentos de comunicación de las grandes empresas sirve para concluir que el hecho noticiable, en su gran mayoría, está centrado en los intereses interno de la propia compañía.

Resulta obvio entender que un porcentaje amplio de la información que genera una empresa esté enfocado en su propio negocio y sector, sin embargo, en quizás demasiadas ocasiones, ese enfoque comunicativo adolece de una lectura externa de la situación social de ese momento y que puede llevar a una falta de entendimiento por parte de la ciudadanía.

Partiendo de la idea de que el negocio debe ser el centro de la comunicación corporativa de cualquier empresa, también resulta necesario hacer una lectura de la sociedad en la que la compañía está incardinada y de la que forma parte. Una empresa enfocada en sí misma y que obvia a la sociedad a la que pertenece sólo consigue profundizar en ese desfase de incomprensión por parte de la ciudadanía.

Como ejemplo podría apuntarse a la información que las diferentes entidades financieras han hecho públicas con motivo de los resultados obtenidos en el tercer

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital trimestre de 2023. Prácticamente todas las entidades han publicado unos beneficios récord consiguiendo titulares exultantes en la mayoría de los medios de comunicación. En resumen, las informaciones apuntaban que Santander, BBVA, CaixaBank, Sabadell, Bankinter y Unicaja Banco han vuelto a conseguir un nuevo récord de beneficios al ganar 19.761 millones en los nueve primeros meses del año, lo que supone un 23,6% más que el año 2022, cuando toda la banca española ganó un total de 19.535 millones.

Algunos ejemplos de titulares fueron los siguientes:

- Banco Santander registra un beneficio récord de 8.143 millones hasta septiembre, un 11% más, por el tirón del negocio en Europa (Gutiérrez y Sobrino, 2023).



Figura 5.1: Noticia publicada en *Cinco Días*

- BBVA gana 5.961 millones, un 24,3% más, espoleado por España y México (Contreras, 2023).



Figura 5.2: Noticia publicada en *El Economista*

- CaixaBank gana 3.659 millones hasta septiembre, un 48% más (Martínez, 2023).



Figura 5.3: Noticia publicada en *Expansión*

- Sabadell gana en solo nueve meses más que nunca en un ejercicio completo y eleva el dividendo un 50% (Gutiérrez y Sobrino, 2023).



Figura 5.4: Noticia publicada en *Cinco Días*

- Bankinter eleva el beneficio un 59% y realizará más alianzas para crecer (Lander, 2023).



Figura 5.5: Noticia publicada en *Expansión*

- Unicaja cae un 3% en bolsa tras ganar 285 M hasta septiembre, un 4,9% más (*El Confidencial*, 2023).



Figura 5.6: *El Confidencial*

Esta acumulación de buenas noticias debería entenderse socialmente como un éxito nacional. Sin embargo, la presentación de dichos resultados se enfoca en los abultados beneficios, estableciendo una estrategia de comunicación dirigida únicamente a los accionistas de estas entidades. Pero esta información se produce en un momento en el que el Banco Central Europeo (BCE) ha elevado los tipos de interés considerablemente y las familias están asumiendo mensualmente un sobre coste por el pago de sus hipotecas. En esta tesitura, la información lanzada por los bancos de forma tan directa atañe a los clientes de forma muy negativa, provocando, indirectamente, una mala imagen de esas entidades. Por tanto, la estrategia puesta en marcha por las entidades financieras ha motivado un efecto informativo muy diferente al esperado a priori.

Además, las entidades financieras españolas mantienen una remuneración muy baja de los depósitos, al contrario de la política que están llevando a cabo sus homólogos europeos. Por tanto, la información que llega al ciudadano podría

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital resumirse en que los bancos ganan más que nunca porque los clientes pagan más por sus hipotecas, y se niegan a compartir ganancias con los depositantes.

Un caso similar se ha dado con las grandes energéticas. En su caso, también han presentado beneficios récord a pesar de que las familias estaban haciendo frente a una subida desorbitada de la tarifa de la electricidad.

La estrategia de comunicación que siguen las entidades financieras es similar a la desplegada por el resto de grandes compañías, enfocadas principalmente en el negocio, muy dirigida a la satisfacción de los inversores y accionistas y sin prestar la suficiente atención a la situación social del momento.

Se trata simplemente de aportar algunos ejemplos porque el grueso de la hipótesis se tratará de justificar a lo largo del presente estudio, pero ayudan a clarificar cuáles son esas estrategias que redundan en alimentar ese espacio de incompreensión entre las empresas y la sociedad.

### **5.3. Lenguaje utilizado**

Un lenguaje empresarialmente excesivamente formal, muy sectorial y previsible, que navega entre lugares comunes y un lenguaje demasiado encorsetado en unos parámetros excesivamente manidos.

En su mayor parte, las grandes compañías recurren a un lenguaje muy limitado a la hora de informar. Estructuras creadas y muy encorsetadas, utilizadas a lo largo del tiempo y que evitan cualquier riesgo a la hora de comunicar, evitando salirse de sus lugares comunes habituales.

Conceptos propios del sector que son poco conocidos socialmente o que no forman parte del relato habitual de la ciudadanía y anglicismos incorporados del mundo de los negocios global que, como es lógico, está habituado al uso del inglés en mucha de sus comunicaciones, dada su internacionalización.

La tecnificación por un lado y la adopción de conceptos anglosajones, por otra, redundan en una falta de comprensión y desinformación de la sociedad respecto al relato que generan las grandes compañías.

Si bien no podría sostenerse que el abuso de un lenguaje excesivamente sectorial pueda contribuir a proporcionar una imagen negativa de las empresas, sí es cierto que no ayuda al diálogo social y la comprensión por parte de la ciudadanía.

#### **5.4. Líderes ausentes de la escena pública.**

Unos directivos que mantienen muy limitada y controlada su presencia pública (líderes burbuja). En su mayoría, los grandes líderes empresariales limitan sus apariciones públicas a eventos propios de su empresa o de su ámbito económico y, solo prácticamente inexistentes las ocasiones en que salen de su zona de confort para participar en eventos sociales o participan en actividades públicas.

Los medios de comunicación, que convocan asiduamente a representantes de diferentes colectividades sociales, pocas veces pueden contar con un líder empresarial para participar aportando la opinión del mundo de la empresa.

## **5.5. Departamentos de comunicación**

Departamentos de comunicación no empoderados, y sin la libertad necesaria para asesorar sobre las mejores estrategias a desarrollar en cada momento. Estos departamentos suelen estar liderados en muchas ocasiones por profesionales elegidos por los directivos de forma arbitraria lo que supone una excesiva dependencia profesional y redundante en esa falta de soberanía para establecer un verdadero modelo comunicativo.

En la medida en que el director de Comunicación dependa directamente de la decisión unilateral y arbitraria del primer directivo, menor será su libertad para plantear iniciativas de comunicación, sobre todo, si estas propuestas suponen contrariar la opinión del líder.

En definitiva, el resultado es una comunicación diseñada a la medida del máximo directivo y adaptada en cada momento a sus decisiones y/o actuaciones realizadas al margen de lo que debería estar marcado desde el departamento responsable de la imagen pública de la empresa.

## **5.6. Estrategia ESG**

Las empresas se encuentran en estos momentos obligadas indirectamente por las directrices que marca la estrategia ESG (Environmental, Social and Governance). Esto significa que el examen que la sociedad actual realiza sobre las empresas supone cuantificar el nivel de compromiso que una corporación es capaz de

demostrar respecto a su sostenibilidad medioambiental, su impacto social y su calidad en cuanto la gestión interna que se realiza.

En cualquier caso, no se trata simplemente de introducir los criterios ESG en sus procesos y funcionamiento sino, además, de establecer los mecanismos de reporte adecuados para la información general de todos aquellos organismos que deben calificar su nivel de cumplimiento.

Esto exige ya a las empresas una adecuación de sus estructuras informativas para, con la mayor transparencia posible, ser capaces de explicar las medidas que han puesto en marcha para cumplir con los objetivos planteados en cada uno de estos ámbitos.

## 6. Metodología

El objetivo del presente trabajo es la demostración de que las grandes empresas españolas necesitan un relato emocional compartido con la sociedad, que les permita mantener un diálogo más empático con la ciudadanía y el reconocimiento mutuo de sus esfuerzos en pro de la prosperidad y el progreso del país.

La metodología se fundamentará en el estudio de la documentación y, por tanto, de la información disponible a través de tres fuentes diferentes: la documentación publicada en relación con la comunicación corporativa en general; el análisis de bibliografías concretas sobre algunas de estas grandes corporaciones y, por último, el análisis de la repercusión de los mensajes lanzados por las grandes empresas a través del resultado obtenido en el ámbito digital de los medios de comunicación.

La utilización de esa triple vía de obtención de información responde a una estrategia que iría desde los fundamentos teóricos de la comunicación corporativa, a su plasmación práctica ejemplificada en las estrategias concretas puestas en marcha por diferentes compañías en casos concretos, y a través del tiempo.

En resumen, esa triple mirada sobre el sector responderá a los siguientes criterios:

## **6.1. Análisis de la teoría de la comunicación corporativa**

Estudio del cuerpo filosófico y teórico que sustenta los aspectos básicos de la arquitectura que define toda comunicación corporativa. Como es preceptivo en cualquier investigación, es necesario realizar un repaso a los estudios y el cuerpo teórico publicado, atendiendo a los principales autores de la disciplina. A través de la bibliografía más actualizada sobre la comunicación corporativa, permitirá dibujar el escenario teórico que existe y está a disposición de los responsables de comunicación de las grandes empresas a la hora de poner en marcha y diseñar las estrategias de comunicación corporativas.

## **6.2. Análisis de la práctica corporativa en comunicación.**

La constatación práctica de esos pilares filosóficos a través de las políticas de comunicación corporativa puesta en marcha por las grandes corporaciones. Dando un paso más en el camino desde la teoría planteada por el mundo académico a la práctica diseñada por las diferentes empresas, se recurrirá a los trabajos publicados de forma concreta sobre compañías determinadas que sirvan de ejemplo sobre la forma de trabajar de las principales corporaciones del país. En estos casos, se atenderá sobre todo a los aspectos más relevantes en la gestión de una compañía que afecten directa o indirectamente al relato informativo que genera dicha empresa.

En este punto será interesante atender a la historia y el recorrido de las empresas más punteras de cada sector para tratar de establecer relaciones de causalidad entre su devenir histórico y su actual postura ante la comunicación y la transparencia informativa.

Por un lado, se estudiará la estrategia de comunicación puesta en marcha por la empresa y, por otro, se analizarán las consecuencias informativas de estas actuaciones. Es decir, se diferenciará entre las acciones de comunicación puestas en marcha por la compañía, y las consecuencias de estas acciones a través de su reflejo en los medios de comunicación online y, por tanto, en la transmisión a la sociedad de una información que puede no coincidir con la intencionalmente preparada por el departamento responsable de comunicación en la empresa de turno.

El ejemplo concreto de las consecuencias informativas que tiene una decisión de comunicación corporativa será la vía más clarificadora para comprobar porqué ha permeado en la sociedad española una idea concreta acerca de las empresas y los empresarios españoles.

En este sentido, resulta interesante realizar un desarrollo cronológico en el devenir de las empresas que permita poner el foco del estudio en diferentes momentos que expliquen de dónde vienen y, sobre todo, dónde están y hacia dónde debería ir la política de comunicación de nuestras mayores organizaciones.

### **6.2.1. Orígenes de las grandes corporaciones españolas**

Esa visión podría plantear la necesidad primera de bucear en los orígenes de las principales compañías españolas y su desarrollo a lo largo del siglo XX. En este punto se analizará sucintamente, el paso por la dictadura, así como su adaptación al nuevo escenario de la democracia.

La intención de este repaso no es otro que el de buscar aquellos aspectos de su creación y desarrollo que expliquen, o puedan explicar, la adopción de unas medidas de comunicación corporativa determinadas. Se trata de un acercamiento que nos permita reconocer en el pasado algunos de los aspectos que justifican la política de comunicación del presente.

### **6.2.2. Creación de las grandes corporaciones españolas**

Ya a finales del siglo XX y comienzos del XXI se realiza un proceso de privatización generalizado de las grandes corporaciones públicas creadas en los principales sectores económicos durante la dictadura. Los primeros años de Gobierno socialista sirvieron para concentrar compañías públicas dispersas por la geografía nacional en verdaderas corporaciones con el tamaño y la capacidad suficiente para convertirse en los protagonistas indiscutibles en sus diferentes ámbitos. Sería el caso de la fusión de distintas eléctricas para la creación de Endesa, de diferentes entidades financieras que dieron lugar a Argentaria o de diferentes plantas de tratamiento de crudo en la creación de Repsol.

### **6.2.3. Privatización de los grandes players españoles**

Especial importancia tiene, no ya la fusión en grandes corporaciones, sino la privatización posterior de todas estas grandes marcas, un proceso iniciado ya bajo los gobiernos de Felipe González, pero definitivamente impulsado por el Gobierno de José María Aznar.

Este recorrido en el que se embarcó a los principales sectores económicos tuvo como resultado un tejido empresarial determinado, con unas características propias y diferenciadas que, como es lógico pensar, también tiene unas consecuencias determinadas en cuanto al tipo de política de comunicación puesta en marcha. El análisis de ese tipo de comunicación propia de estos conglomerados privatizados será el objetivo de esta parte del estudio.

### **6.2.4. Crisis financiera e inmobiliaria**

Posteriormente, la intención sería mantener la mirada sobre el sector empresarial a lo largo de la década de crisis que supuso la caída del mundo financiero internacional a partir del verano de 2007 y, sobre todo, tras la caída de Lehman Brothers el 15 de septiembre de 2008. Esas duras circunstancias internacionales fueron especialmente pronunciadas en el caso de España, sobre todo por la burbuja que se había creado alrededor del sector inmobiliario.

Qué duda cabe que estas circunstancias especiales afectaron de forma nítida en la manera de comunicar puesta en marcha por las empresas durante este periodo, tratando de ocultar los problemas económicos y financieros y, evitar al mismo

tiempo las posibles consecuencias negativas para la imagen y el prestigio de marca que tenían los hechos noticiosos que se conocían diariamente.

En este escenario concreto, la política de comunicación de una empresa puede ayudar a seguir manteniendo la confianza de la ciudadanía, algo que fue imposible en sectores muy afectados por la situación económica como puede ser el financiero (con las cajas de ahorro como principales protagonistas de la situación), o el inmobiliario.

### **6.2.5. Situación en la actualidad**

Por último, el trabajo también tratará de cerrar el marco histórico atendiendo a la situación actual de las grandes corporaciones empresariales españolas, sumidos en una transformación tecnológica que tiene un carácter disruptivo que está dando paso a una realidad totalmente distinta.

La meta en este sentido sería llegar hasta el presente para tratar de demostrar que la mayoría de las grandes empresas españolas no está respondiendo de forma adecuada a esta nueva realidad económica y social. Que las empresas y los empresarios españoles siguen sin un relato claro y contundente, renunciando, por tanto, a la labor de liderazgo que correspondería a los protagonistas empresariales en un mundo interconectado como el actual.

Podría decirse, en definitiva, que las empresas siguen manteniendo criterios de comunicación de una etapa anterior ya superada, quizás porque siguen

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital encabezadas por un perfil de líderes anclados en esa etapa anterior ya sobradamente superada.

### **6.3. Casos reales**

Acciones concretas que explicitan la estrategia actual de la comunicación corporativa en las grandes compañías españolas. Información publicada en los medios de comunicación, especialmente, a través de la información en medios digitales o con reflejo posterior en el ámbito online. Como no podía ser de otra manera, es importante en este punto atender a toda aquella información publicada en este sentido a través de los medios de comunicación a lo largo de los años. Por simple agilidad para la gestión de toda esta información, aunque las publicaciones se hayan realizado en prensa, se utilizará (en los casos que sea posible) las versiones online.

A la hora de conocer la política de comunicación de las empresas, resulta vital acceder directamente a los canales y documentos generados desde la propia empresa. A través de las secciones de Prensa de las páginas web de las organizaciones se podrá disponer de las notas de prensa y la información sobre las ruedas de prensa realizadas. Esta información permitirá realizar un acercamiento y conocer la estrategia de comunicación mantenida a lo largo del tiempo.

En aquellos casos que se estime pertinente, esta labor de inspección de la huella comunicativa de la empresa podría ampliarse además al análisis de la presencia online de la compañía a través de los perfiles de empresa creados en las principales redes sociales, y las publicaciones realizadas a través de ellos.

Mediante estos tres tipos de fuentes se procederá a la recopilación de la documentación suficiente que permita dibujar el recorrido de la comunicación corporativa en España y, al mismo tiempo, tratar de demostrar su implicación en la actual falta de un relato atractivo en la mayoría de las grandes empresas y en la falta de un liderazgo público que permita reconocer a la compañía y a sus valores y compartir sus esfuerzos y su misión por parte del resto de la sociedad.

El interés último de este trabajo no es tanto poner de relieve un aspecto erróneo en la interpretación de la comunicación corporativa por parte de las grandes empresas en España, sino poner de relieve la necesidad que tienen esas corporaciones de adaptarse a los tiempos y apostar por una comunicación corporativa proactiva, basada en la transparencia y con la capacidad de mantener un diálogo fluido con sus públicos, y con la sociedad en general.

Sólo así se conseguirá que las empresas y los empresarios superen esa imagen muy limitada que siguen manteniendo (de forma generalizada) entre la población, y dar inicio a un nuevo tipo de relación basada en la confianza mutua y el reconocimiento ciudadano hacia sus empresas y empresarios, y el de las empresas y empresarios hacia los ciudadanos. Ese parece ser el camino lógico en la sociedad futura y todo apunta a que sólo las empresas que decidan emprender esta senda tendrán asegurado un porvenir con visos de éxito.

Este cambio de paradigma servirá, al mismo tiempo, para poner de relieve la importancia que la comunicación corporativa tiene en el negocio de una empresa, y que mantener una política de transparencia va a ser una necesidad y una

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital

obligación para toda aquella compañía que quiera contar con el beneplácito de la sociedad de la que forma parte.

La transparencia informativa debe contemplarse como una inversión rentable para la empresa por cuanto contribuye a crear una imagen veraz de lo que significa y lo que implica la compañía para la sociedad. Mantener una política de comunicación oscurantista será castigado por la sociedad por cuanto afectará a la imagen de marca de una empresa que crea susceptibilidades entre los ciudadanos.

Como se ha comentado, uno de los cambios a tener en cuenta en el mundo empresarial es la transformación de la conocida como RSC (Responsabilidad Social Corporativa) en ESG (Environmental, Society and Governance, atendiendo a sus siglas en inglés). Se trata por tanto de tres valores que deben estar presentes de forma transversal en el funcionamiento de cualquier empresa: el respeto medioambiental, el impacto social de su negocio y el buen gobierno corporativo. Estas tres líneas de actuación deben estar presentes en toda marca que quiera seguir teniendo el beneplácito de una sociedad cada vez más comprometida con la sostenibilidad del futuro de la humanidad, a través de los objetivos planteados por la Agenda 2030.

La RSC suponía una limosna que la empresa aportaba generosamente a un proyecto concreto y que le permitía ponerse una medalla de solidaridad pública que resultaba totalmente rentable desde el punto de vista de la comunicación. La ESG, sin embargo, no puede llevarse a cabo sin una profunda adaptación interna de la compañía y la demostración pública de que, efectivamente, la empresa tiene un compromiso real con cada uno de estos ámbitos. Y en este punto, es necesario

realizar una labor de transparencia que permita reconocer que, efectivamente, se cumple con el triple compromiso y que, por lo tanto, esa compañía puede contar con el reconocimiento general de la sociedad, los inversores, las administraciones, los consumidores etc...

Llegados a este punto es necesario aclarar que el foco esencial del trabajo está dirigido hacia las grandes empresas españolas por entender que son éstas las que marcan las tendencias que después asumirán, tarde o temprano, el resto del tejido empresarial de un país. En España es relativamente fácil hacer esta diferenciación entre tipo de empresas porque la gran mayoría de los protagonistas del sector empresarial español son pymes, esto es, empresas de tamaño muy pequeño y en las que es mucho más difícil de extraer conclusiones que permitan generalizar un comportamiento determinado.

Sin embargo, en el caso de las grandes empresas, esa labor de búsqueda de comportamientos similares que permitan extraer conclusiones resulta mucho más fácil, precisamente porque su número es, efectivamente, menor y la impronta informativa, mucho mayor.

Partiendo de esta base, en el trabajo no se realizará una selección concreta de las empresas que formarán parte del estudio que responda a criterios muy definidos. Las empresas sobre las que se hablará serán aquellas cuyo comportamiento permita ejemplificar los argumentos lanzados para la demostración de las hipótesis. En este sentido, parece lógico hablar como ejemplo de las grandes empresas privatizadas y que, en general representan a los principales sectores económicos del país: Endesa, Iberdrola, Gas Natural, Repsol, BBVA y Telefónica

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital

como representantes del ámbito energético, financiero y de las telecomunicaciones; así como otros ejemplos que sirvan para poner el foco en sectores también destacados de la economía como puede ser el turismo, la construcción y las infraestructuras (OHLA, Sacyr, Acciona o ACS), o el ámbito de la distribución con sus dos máximos representantes: El Corte Inglés y Mercadona.

Con esta selección de compañías de diferentes mundos en el ámbito de la economía se podrá dar una visión general del estado de la comunicación corporativa en los grandes sectores de la economía española. Una visión extrapolable al conjunto de la economía nacional.



## **7. Desarrollo**

### **7.1. Imagen social de las empresas españolas y sus directivos en la opinión publicada**

#### **7.1.1. Una imagen lastrada por los tópicos anticapitalistas**

¿Qué imagen pública tienen las empresas españolas? ¿Y qué imagen social tiene la ciudadanía de los principales directivos y dirigentes económicos? ¿Tienen tan mala imagen el empresariado como tradicionalmente se afirma?

No es fácil aportar una respuesta directa y contundente a ninguna de estas respuestas. Los diferentes estudios realizados hasta el momento no abordan de forma concreta este tipo de cuestiones. Aunque sí contamos con mucha información sobre la percepción de las marcas, no hay información similar en cuanto a las empresas que están detrás de esos escaparates, ni sobre los dirigentes que manejan el devenir de estas corporaciones.

Si, en general, las marcas españolas gozan de una imagen positiva entre sus potenciales clientes, la situación cambia si nos referimos a la maquinaria empresarial que hay detrás de los productos y servicios concretos, y, sobre todo, si la cuestión afecta a los directivos que están a los mandos de los principales proyectos empresariales.

Intentando ilustrar gráficamente esta argumentación, podría establecerse una distancia determinada entre cada uno de los elementos anteriores (imagen de marca, empresa, empresario, directivo...) en relación con la cercanía que siente el ciudadano respecto a cada uno de ellos. En este sentido, podría decirse que la sociedad se siente cerca de las marcas que forman parte de su día a día. Se sienten cerca de las insignias y logotipos que prestigian los productos y servicios que satisfacen las necesidades diarias de los ciudadanos, y mantienen con ellos una relación habitual con marcas que tienen una presencia continuada en el espacio vital que comparten con los clientes.

Si bajamos el concepto de marca y lo materializamos en productos y servicios determinados, producidos por una empresa concreta, la ciudadanía tiende a establecer una cierta distancia. Se siente unida a unos productos y servicios de una marca determinada, pero eso no implica que se sienta unido a la empresa concreta. Un ciudadano puede sentirse cerca de una marca que le resuelve a diario una necesidad, pero eso no implica que pueda demostrar empatía hacia un negocio, hacia una empresa con unos beneficios determinados.

Y esta cierta lejanía se amplía un poco más si se procede a la personificación del dirigente que está detrás de la marca, detrás de la maquinaria que fabrica el

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital

producto, detrás del negocio que gana dinero cada vez que un cliente accede a uno de sus productos.

Este efecto de lejanía hunde su justificación en la propia historia económica de los países en los que el capitalismo ha regido, de un modo u otro, los designios económicos. Es decir, conceptos como el de “empresa” o “empresario” arrastran connotaciones no siempre positivas en una sociedad en la que se ha establecido una cierta lucha de clases en la que la “empresa” y el “empresario” han contribuido a mantener un estado de cosas beneficioso para una clase económica holgada y que controla la producción, y una clase trabajadora, sometida a los designios de los primeros.

Esta dialéctica puede resultar anticuada, pero, efectivamente, a día de hoy sigue marcado en el pensamiento colectivo un discurso en el que “la empresa” y “los empresarios” *explotan a los trabajadores, pagan sueldos bajos, abusan de su poder, quieren despedir sin derechos, siempre quieren ganar más dinero a costa de los empleados* y un largo etcétera que no hace más que incidir en todos los males del capitalismo sobre los que existe ya suficiente literatura.

La caricatura habitual del capitalismo en la que el empresario es representado como un gordo engreído, con traje y sombrero, mientras con un pie encima de su espalda, mantiene en el suelo al pobre trabajador, mal vestido, triste y siempre atenazado por la ira del egoísmo empresarial. Insisto en que esta imagen poco tiene que ver con los sistemas económicos que, es de agradecer, se han establecido en la mayor parte de los países considerados democráticos y desarrollados económicamente. Efectivamente, en estos casos, el capitalismo salvaje al que puede

responder la caricatura anterior ha sido modelado con un Estado del Bienestar y de Derecho que ha sabido, en mayor o menor medida, matizar los principales desequilibrios que plantea el libre mercado como único arbitro de una sociedad.

Por lo tanto, poco o nada tiene que ver la situación real de la empresa actual con el relato que sigue formando parte del imaginario común de una sociedad como la española. Si las marcas han sabido crear una historia capaz de *enamorar* a sus clientes (no todas, y no siempre sin problemas), las empresas y sus dirigentes han mantenido una postura de perfil bajo que ha provocado que el relato predominante siga siendo esa caricatura anticapitalista que comentábamos anteriormente.

Los departamentos y agencias de comunicación, en principio responsables de prestigiar empresas y ensalzar el liderazgo de sus dirigentes, no han trabajado en la creación de un discurso alternativo que permitiera a la sociedad entender, conocer y valorar la labor realizada por las empresas y los directivos. Muy al contrario, como podrá comprobarse a través de los ejemplos concretos que se abordarán a lo largo del presente trabajo, los responsables de comunicación se han convertido en verdaderos *guardias de seguridad* que han impedido que los ciudadanos entren en las empresas y conozcan la realidad humana que hay detrás de todas esas marcas.

Los responsables de la “no comunicación” (que sería la denominación más exacta) han empleado la mayor parte de sus esfuerzos en evitar cualquier información que supusiera una exposición pública de la empresa o sus directivos por entender que esa visibilidad siempre supone un riesgo que es mejor evitar.

Y ante esa remota posibilidad de ser criticado por estar y participar en la plaza pública, los equipos de comunicación por lo general en España han optado siempre por el mal menor, por esconder la cabeza y renunciar a participar del espacio público para mantener, de este modo, un perfil bajo que tranquiliza al directivo (¿tendrá algo que esconder?) y permitía al responsable de comunicación mantener una postura pasiva, *viéndolas venir* y, sobre todo, mucho más cómoda para su día a día y para su estabilidad laboral.

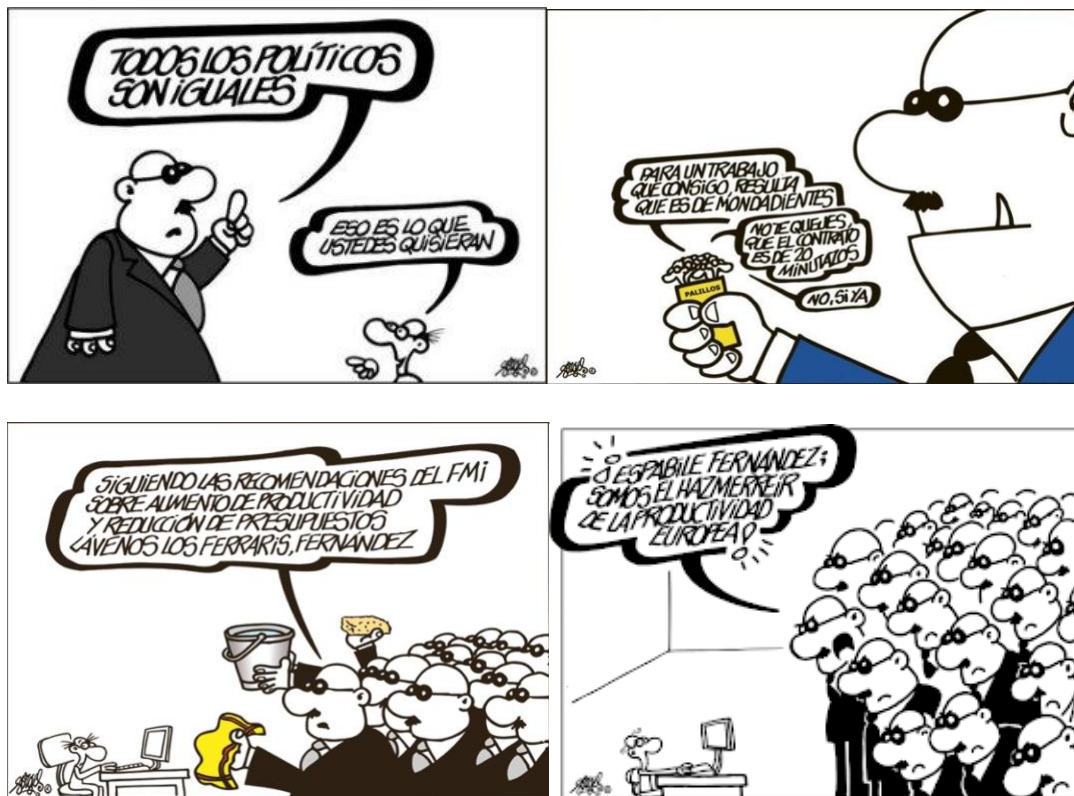




Figura 7.1: Viñetas de Forges publicadas en *El País*

Esta falta de estrategia, de planificación y de objetivos concretos de posicionamiento es el motivo de que, en gran medida, el departamento de comunicación en muchas empresas españolas se haya convertido en el *premio de consolación* con el que se paga los servicios de un determinado profesional al que se quiere apartar de la primera línea otorgándole un retiro dorado.

Sólo así se explica que muchos departamentos de comunicación de grandes instituciones y empresas estén liderados por profesionales totalmente ajenos al ámbito del periodismo y la comunicación, o con una relación muy tangencial con estos sectores. Obviamente, como en comunicación no hay más que mantener un

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital

perfil bajo (por no decir nulo), cualquier directivo puede ocupar esa responsabilidad sin provocar graves problemas y cumpliendo sobradamente su liviano cometido.

Puede ocurrir, como de hecho ocurre, que se produzca un evento de crisis que requiera de una capacidad de actuación y la toma de medidas concretas, pero en esos casos se suele recurrir a la agencia de comunicación de turno, contratada en muchas ocasiones como red de seguridad ante este tipo de casos o, mucho menos profesional, se recurre a la presión sobre el medio de comunicación de turno recordándole el riesgo de perder el montante invertido en publicidad.

Aunque así visto, puede parecer una situación excepcional, esta forma de operar ha sido, y sigue siendo, la más habitual en el panorama de la comunicación corporativa en España. Eso explicaría la falta de profesionalización de la que, en muchos casos, adolecen los responsables de comunicación de empresas e instituciones e, incluso, la estructura y organización de los departamentos de comunicación en determinadas compañías.

En este sentido, es lógico pensar que el responsable de la comunicación de una entidad tiene una relación directa y constante, jerárquica y procesal, con el primer directivo de la empresa. Sólo así se puede establecer un relato adecuado y un diálogo ágil y útil para la compañía. Igual que tiene toda la lógica que el responsable de comunicación participe de los principales órganos directivos de la compañía, de tal manera que la información con la que tiene que trabajar en su día a día provenga directamente de los ámbitos en los que se toman las decisiones, y no le venga dada por intermediación de directivos que no contribuyen más que a introducir ruido en un flujo de información que debería ser directo.

En determinadas ocasiones, la elección del responsable de comunicación responde a criterios de amistad entre el primer directivo y el profesional seleccionado, algo que actúa en detrimento de la efectividad de la estrategia a implantar. Si bien es cierto que debe haber una confianza plena entre ambos para que la comunicación sea lo suficientemente fluida, no lo es menos que el responsable de comunicación también debe ser capaz de argumentar con independencia posturas que, no siempre, estarán en la misma línea de las mantenidas por el primer directivo.

Si un responsable de comunicación no tiene la confianza profesional que le permita hacer recomendaciones de actuación que puedan contradecir la postura defendida por su inmediato superior, poca capacidad de actuar con profesionalidad e independencia tendrá.

Esta indiferencia hacia la comunicación y su responsabilidad puede comprobarse además en la relación de dependencia que los departamentos responsables tienen de otros departamentos y no directamente del consejero delegado o de Presidencia, que sería lo más lógico. No es extraño encontrar empresas en las que el departamento de Comunicación cuelga del departamento de Recursos Humanos, una tendencia muy extendida, pero de difícil explicación desde el punto de vista de la practicidad. ¿Tiene el responsable de Recursos Humanos los suficientes conocimientos sobre comunicación para convertirse en intermediario ante los órganos directivos? ¿Tiene capacidad el responsable de Recursos Humanos para entender si una estrategia o un plan de acción están bien enfocados para conseguir unos objetivos de comunicación concretos?

Puede entenderse esta dependencia jerárquica de Recursos Humanos dada la importancia que el ámbito de la comunicación interna tiene en el funcionamiento de cualquier organización con un equipo humano numeroso. La necesidad de contemplar una estrategia de comunicación interna alineada con los objetivos del departamento de Recursos Humanos sería la única explicación razonable para hacer depender de ésta a todo el departamento de Comunicación de la compañía.

Teniendo en cuenta que la mayor parte de las organizaciones priman la comunicación interna (que entiende como necesaria), y menosprecia la comunicación externa (en la que se apuesta por mantener un perfil), se entiende que el departamento de Comunicación dependa de Recursos Humanos, pero en ese caso se está renunciando a mantener una comunicación externa robusta que permita trasladar a la sociedad un relato determinado sobre la empresa y al primer directivo, mantener un liderazgo público motivador y constructivo y, en definitiva, participar del relato público.

Un simple vistazo al organigrama de una empresa nos permitirá, por tanto, saber si esa empresa apuesta de verdad por una comunicación externa proactiva y, por tanto, el departamento responsable depende jerárquicamente del primer directivo; o si esa empresa prefiere mantenerse de espaldas a la sociedad, ensimismada en su interior y, por tanto, con un departamento de Comunicación dependiente de Recursos Humanos y transformado en un área más del equipo que se ocupa de las necesidades humanas de la organización.

Esto es, la comunicación quedaría asimilada junto al equipo encargado de las nóminas, el reclutamiento y la atracción y mantenimiento del talento; aspectos de

vital importancia que, sin embargo, no se deberían atender mediante la merma de otros aspectos de similar (o mayor) importancia, como es la comunicación externa con los principales grupos con los que debe relacionarse cualquier entidad.

Ante esta situación, tampoco son pocas las empresas en las que el departamento de Comunicación se divide en dos áreas diferenciadas, en las que la comunicación interna depende del departamento de Recursos Humanos, mientras la comunicación externa mantiene una cierta independencia con una vinculación directa con el primer directivo.

Como puede comprobarse, esta cierta anomalía a la hora de ubicar la comunicación en el organigrama de una compañía no es más que el resultado del escaso interés que despierta la relación pública de la empresa y sus directivos con la sociedad en su conjunto.

Por tanto, podría concluirse que, la apuesta decidida por la comunicación transparente, directa, humana y cotidiana con la sociedad requerirá, por parte de las empresas, no sólo la toma de esa decisión, sino también la realización de cambios organizacionales que establezcan criterios ágiles para el flujo de información de quien debe ser el responsable de engrasar los mecanismos que permitan un dialogo naturalizado con la sociedad.

Este cambio de perspectiva requerirá que, del mismo modo que se entiende necesaria la apuesta por la imagen de los productos y servicios a través de la publicidad, poniendo en valor la marca; del mismo modo, debe apostarse por una estrategia de comunicación que, paralelamente, ponga también en valor el proyecto

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital empresarial que está detrás de esa marca concreta, y la persona encargada de liderarlo.

No puede perderse de vista que el objetivo en este punto será comprobar qué imagen social se tiene de las principales marcas, empresas y directivos españoles. Y resulta interesante realizar esta diferenciación porque no hay un trabajo cuantitativo que recoja directamente la imagen que la sociedad española tiene sobre el sector empresarial, en general, y los líderes económicos, en particular. Es cierto que no existe ese trabajo público y publicado, aunque cabría imaginar que, internamente, las propias empresas afectadas no se hayan preocupado de recopilar esa información, tan válida y necesaria para la toma de según qué decisiones.

Lo más lógico ante esta tesitura sería acceder a la organización que representa a todos los empresarios españoles con la confianza de que ellos hayan realizado los esfuerzos necesarios para conocer cuál es la aceptación social de su sector. Sin embargo, esa información no está disponible a través de su portal online algo que, no necesariamente tiene que significar que no cuenten con ella, aunque prefieran no hacerla pública.

A falta de un estudio concreto que analice la imagen que la sociedad tiene sobre las empresas y empresarios, se hace necesario recurrir a estudios parciales que analicen ámbitos relacionados con el tema principal del presente trabajo. En este sentido, cabe destacar el estudio *El impacto de la reputación de los CEO en las empresas*, realizado en colaboración entre CEOE y Dircom (Asociación de Directores de Comunicación) y presentado en el II Foro de Comunicación

Empresarial celebrado en mayo de 2018 y que, lamentablemente no parece que vaya a tener más continuidad.

En cualquier caso, el titular aportado por el entonces presidente de la CEOE en su presentación, Juan Rosell, tampoco es que merezca una atención especial por obvio que resulta. La conclusión del estudio sería que “El CEO tiene una gran influencia en la generación de confianza en la empresa”, una afirmación para la que no hubiera sido necesario tomarse muchas molestias por lo evidente que resulta hasta para los más profanos en estas lides.

Según informa la propia organización empresarial, el estudio pertenece a Sandra Sotillo, fundadora y directora general de TrustMaker, y ha contado con la participación de más de 45 CEO y presidentes, directivos de comunicación y expertos, “que aportaron su visión sobre esta cuestión, así como las tendencias de futuro” (Figura 6.10: Imagen del evento de la CEOE y Dircom).



Figura 7.2: Imagen del evento de la CEOE y Dircom

Por lo tanto, se trata de la propia visión que los mismos responsables de las empresas tienen sobre la labor realizada por el líder, lo que explica que el resultado resulte tan obvio que ni siquiera sirva para profundizar mucho más allá.

Efectivamente, “la imagen del CEO tiene mucha responsabilidad en el prestigio y la reputación de las organizaciones” y aunque muchos son los casos que permiten apuntalar esta afirmación, baste apuntar aquí la afectación sobre la marca BBVA de las informaciones aparecidas en los medios de comunicación que vinculan al que fuera presidente de la entidad, Francisco González, con el cuestionado ex comisario de la Policía José Manuel Villarejo, relacionado con las conocidas como “cloacas del

Estado”, una supuesta trama delictiva que operaba desde el interior de las instituciones del Estado para servir a fines privados.

La supuesta vinculación de Francisco González con esta trama ha supuesto un coste en la reputación de la marca BBVA que aún es imposible valorar.

Valga apuntar que el propio Banco Central Europeo, de cuya supervisión depende el banco español, ha pedido aclaraciones sobre el asunto por el riesgo de que el caso pueda afectar a la estabilidad financiera sistémica como es el BBVA.

Esta simple llamada de atención da muestras de la importancia de la imagen del directivo para la marca y ello a pesar de que, en el caso concreto del BBVA, las informaciones se han conocido cuando Francisco González ya había abandonado su puesto ejecutivo en la entidad, lo que da idea de las consecuencias que se hubieran derivado en el caso de que el directivo hubiera seguido aún en su cargo.



Figura 7.3: Noticia publicada en *El Confidencial*

Hasta tal punto puede afectar la imagen de Francisco González y el proceso judicial que se espera en los próximos meses que el actual presidente, Carlos Torres, no ha tenido más remedio que tomar cartas en el asunto y tranquilizar a sus accionistas vinculando su propia remuneración a la “reputación”, una medida nunca tomada antes y que supone la revitalización de la comunicación corporativa como herramienta con la que poder conseguir mantener esa autorregulación interna dentro de los cánones adecuados que le permitan seguir contando con la confianza de sus inversores (Zuloaga, 2021).



Ilustración 7.1: Noticia publicada en *El Confidencial*

En relación a la imagen de marca, el estudio más completo que se realiza en España es el ranking BrandZ™ que elabora la empresa Kantar desde hace 3 años. Kantar es “la empresa líder mundial de datos, insights y consultoría”, según su propia definición, y ayuda a “nuestros clientes a entender a las personas e inspirar su crecimiento”, apuntan en su web (Pérez, 2020).

Según los datos de su último ranking, correspondiente al ejercicio 2020, Zara, Movistar y Santander ocuparían los primeros puestos en el listado de las 30 empresas mejor valoradas de nuestro país.



Ilustración 7.2: Informe de Kantar

La elaboración del ranking BrandZ “es una combinación entre el valor financiero de la marca y las opiniones de consumidores de su categoría, que aportan lo que la propia agencia califica como *Contribución de Marca*. Esta métrica habla de la capacidad de una marca para responder a las necesidades de sus consumidores y, por lo tanto, habla del potencial de la marca de crecimiento a futuro”, explica la autora del informe en su web. Para conseguir esa *Contribución de Marca*, Kantar pide a los ciudadanos calificar con hasta 5 puntos otras tantas características como son: Innovación, Propósito, Comunicación, Experiencia de Marca y Vínculo emocional.

Curiosamente, en el año 2020, la marca BBVA ha retrocedido un puesto en el ranking respecto a 2019, del 4º al 5º puesto, algo que podría adjudicarse a la

publicación de las informaciones respecto al “caso Villarejo” y la supuesta vinculación de su anterior presidente, Francisco González. A pesar de este dato, también hay que apuntar que BBVA ha sacado 5 puntos sobre 5 en relación a la Innovación, por lo que el banco sigue manteniendo, según este estudio, su imagen como *banco digital* que de forma tan efectiva se ha construido desde sus instancias de comunicación.

Posición 2019	Cambios en el ranking	Posición 2020	Marca	Categoría	Valor de marca 2020 (millones de dólares)	Valor de marca 2019 (millones de dólares)	% cambio valor de marca
1	0	1	Zara	Moda	22.057	24.801	-11%
2	0	2	Movistar	Telecomunicaciones	16.702	21.614	-23%
3	0	3	Santander	Bancos	7.635	9.879	-23%
5	1	4	Iberdrola	Energía	6.408	5.591	15%
4	-1	5	BBVA	Bancos	6.407	8.473	-24%
7	1	6	Endesa	Energía	5.066	4.922	3%
6	-1	7	Naturgy	Energía	3.818	5.110	-25%
8	0	8	Repsol	Petróleo y Gas	2.176	3.018	-28%
9	0	9	Massimo Dutti	Moda	1.863	2.210	-16%
10	0	10	Mercadona	Retail	1.748	1.818	-4%
12	1	11	Bershka	Moda	1.589	1.748	-9%
¡Nueva!	-	12	LaLiga	Entretenimiento	1.568	N/A	N/A
11	-2	13	Pull&Bear	Moda	1.504	1.787	-16%
15	1	14	Stradivarius	Moda	1.301	1.385	-6%
14	-1	15	El Corte Inglés	Retail	1.233	1.592	-23%
13	-3	16	CaixaBank	Bancos	1.175	1.654	-29%
17	0	17	Mango	Moda	754	875	-14%
18	0	18	Mapfre	Aseguradoras	686	868	-21%
16	-3	19	Bankia	Bancos	638	1.124	-43%
21	1	20	Cruzcampo	Cervezas	622	690	-10%
20	-1	21	Mahou	Cervezas	591	732	-19%
19	-3	22	Catalana Occidente	Aseguradoras	436	751	-42%
23	0	23	Jazztel	Telecomunicaciones	414	496	-17%
22	-2	24	Banco Sabadell	Bancos	402	516	-22%
24	-1	25	Tele5	Entretenimiento	334	486	-31%
25	-1	26	Iberia	Aerolíneas	327	430	-24%
27	0	27	Estrella Damm	Cervezas	294	307	-4%
28	0	28	SEAT	Coches	232	275	-16%
¡Nueva!	-	29	Dia	Retail	221	N/A	N/A
¡Nueva!	-	30	Desigual	Moda	221	N/A	N/A

BrandZ Las 30 marcas españolas más valiosas de 2020. Kantar

Tabla 1: Las 30 marcas españolas más valiosas de 2020 según Kantar

El informe elaborado por Kantar incluye, además, una valoración concreta para cada una de las marcas analizadas, destacando en el último estudio el impacto lógico que la pandemia de la Covid ha tenido sobre las marcas, llevándolas en conjunto a perder hasta un 15% de su valor.

“Comprender los nuevos comportamientos y cómo pueden ayudar a los consumidores a navegar por estas aguas inexploradas será esencial para sobrevivir a este período y construir marcas más fuertes y resistentes en el futuro. Ese cambio debe comenzar ahora. Las marcas no pueden esperar a que una *nueva normalidad* proporcione una dirección clara”, advierten los autores del estudio en lo que, se podría aventurar, se trataría de un toque de atención sobre la necesidad de conocer y comunicarse con sus clientes de una forma diferente. A lo que habría que añadir también una forma diferente de comunicarse, no sólo con los clientes, sino con todos sus stakeholders, esto es, clientes, empleados, inversores y administraciones.

El informe BranZ de Kantar sobre las 30 Marcas Españolas más Valiosas de 2020 apunta también a una serie de tendencias a las que tendrán que estar atentas las empresas en los próximos años, un análisis que sirve, además, para poner de manifiesto la importancia de contar con un relato eficaz para poder aprovechar las oportunidades que representan esas tendencias de mercado.

Comentan los expertos en el informe que las marcas deben “ir más allá de la fama”, es decir, que no pueden *vivir de las rentas* y tratar de seguir contribuyendo al enriquecimiento de las marcas a través de la comunicación.

“Con tanta incertidumbre y ajuste, los consumidores están mirando de nuevo las marcas que impactan en su vida diaria. Están buscando marcas confiables que puedan brindar comodidad, confiabilidad y liderazgo. Las marcas que invierten en estos atributos pueden beneficiarse considerablemente de un mundo en constante cambio”, recomiendan desde Kantar recordando que el momento disruptivo en el

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital que se encuentra inmersa la sociedad exige un esfuerzo extra en el cuidado del relato que exhiben públicamente las marcas.

El estudio de Kantar permite, por tanto, valorar la imagen que las diferentes marcas irradian sobre la ciudadanía, sin embargo, aunque parezca extraño, no existe un estudio en profundidad sobre la imagen de las compañías desde un punto de vista corporativo, ni de los directivos de las mismas, desde un punto de vista del liderazgo empresarial.

Existen, eso sí, diferentes galardones *ad hoc* creados para satisfacer el ego tanto de empresas como de directivos, que suelen estar concedidos por medios especializados o entidades sectoriales previo pago de una consignación para su obtención. Se trata, por lo tanto, de marchamos de calidad comprados para apuntalar el prestigio de la marca o el directivo de turno, pero que, precisamente por su naturaleza, carece de valor científico y responde a acciones de publicidad encubierta. Medios internacionales como *The European*, *The banker*, *World Finance* o las españolas *Ejecutivos*, *Expansión*, *El Economista* o *Actualidad Económica* conceden galardones, a cambio de una contraprestación directa o indirecta, que les sirve de excusa para conceder un galardón que sirve de reconocimiento a la mejor banca privada, a la mejor banca responsable, a los mejores fondos de inversión y un largo etcétera de méritos que son capaces de adaptarse a las necesidades de imagen de la entidad de turno.

Este modelo de autoconcesión de un reconocimiento público, importado del ámbito anglosajón, da lugar a situaciones curiosas como que varias entidades financieras

consigan el premio a mejor banca privada en el mismo ejercicio, aunque designados por organizaciones diferentes.

Dada la falta de objetividad de estos galardones, no pueden ser utilizados como medida para el análisis de la reputación que en este estudio tratamos de realizar.

### **7.1.2. Falta de análisis científicos de la imagen social de las empresas**

La primera conclusión que puede extraerse al realizar un primer acercamiento al mundo de la imagen social de las empresas y los empresarios es la falta de estudios e informes científicos que permitan extraer conclusiones sobre la realidad del fenómeno e incluso realizar comparativas útiles con la situación a lo largo del tiempo, o en relación a economías del entorno.

Ni las organizaciones empresariales (CEOE, Cepyme, ATA o el Instituto de Empresa Familiar), ni las organizaciones de periodistas, ya sean medios de comunicación o asociaciones representativas (diferentes asociaciones de la prensa provinciales repartidas por toda España, la Federación de Asociaciones de Periodismo FAPE, Dircom) han estimado interesante realizar un rastreo y análisis periódico de la imagen social de las empresas y los líderes directivos de las principales compañías del país.

#### **7.1.2.1. El caso del Instituto de Empresa Familiar y el estudio *La imagen de la empresa familiar en España***

En justicia, hay que reconocer que el Instituto de Empresa Familiar presentó en 2006 un estudio, realizado junto a la agencia de comunicación *Edelman*, titulado

*La imagen de la empresa familiar en España* que nació con la clara intención de convertirse en un referente periódico.

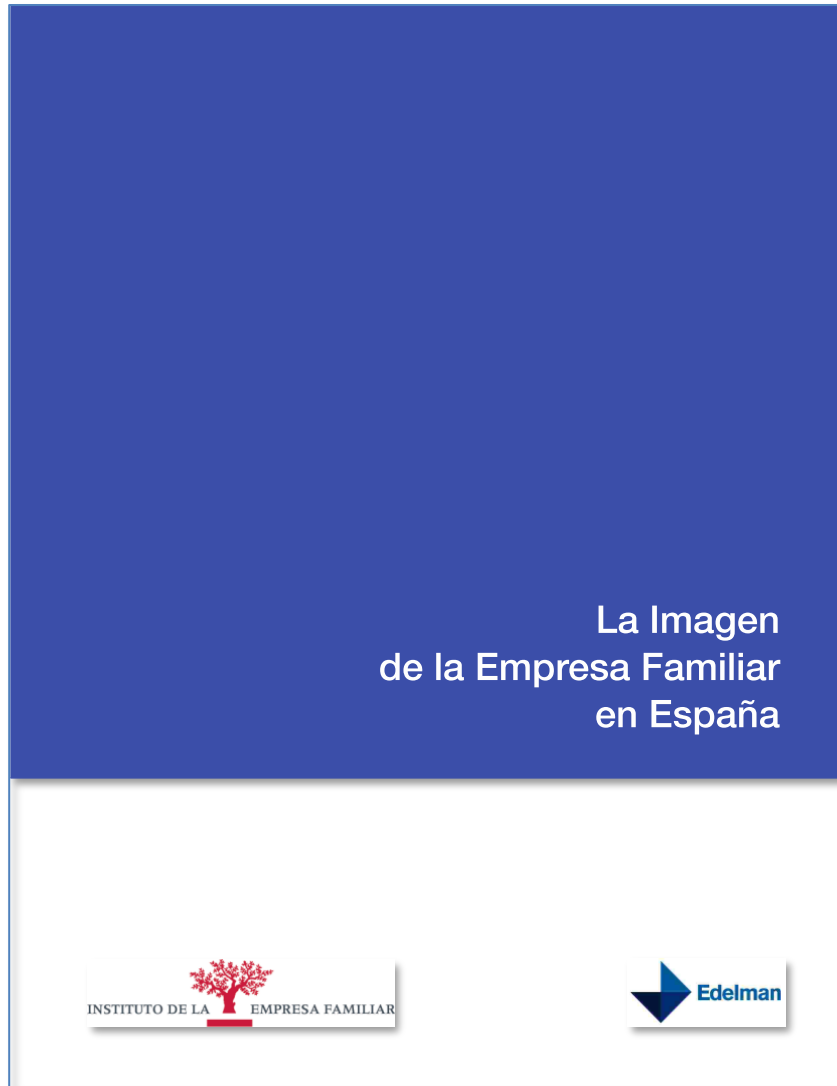


Figura 7.4: Portada del Estudio de Edelman

## La comunicación como factor de éxito en la Empresa Familiar

La presentación de este estudio es la culminación de un proyecto que se ha venido desarrollando durante el año 2006. La iniciativa de Edelman fue recibida de manera muy favorable cuando se presentó al Instituto de la Empresa Familiar. Desde el principio entendimos que nacía con el objetivo de conocer la percepción existente sobre la Empresa Familiar en España, su imagen pública y la efectividad de las políticas de comunicación llevadas a cabo por estas empresas. Y estos objetivos, figuran entre los prioritarios de nuestra organización.

La imagen pública de un país tiene mucho que ver con la imagen y aceptación de sus empresarios y empresas. Las empresas, marcas y empresarios son verdaderos embajadores de un país; y España, en los últimos años, ha avanzado mucho en este campo.

Sin embargo, al hablar de empresarios y empresas familiares, todavía continúa habiendo un gran número de personas que cuenta el tópico de la poca longevidad de las empresas familiares; ya se sabe: el fundador las levanta, los hijos las mantienen y los nietos las dilapidan. En realidad, comparada y analizada la longevidad del resto de las empresas, resulta que las empresas familiares tienen una perdurabilidad mayor. Existen otros tópicos sobre la imagen del empresario en la sociedad, el papel de la familia, el funcionamiento interno de las organizaciones, etc. Es cierto que, en la última década, muchos de esos tópicos se han venido modificando y matizando y, actualmente, la imagen pública de la Empresa Familiar y del empresario responde algo más a la verdadera realidad. El Estudio viene a demostrar, de manera contrastada, que la Empresa Familiar tiene mejor imagen que el resto y la familia es la gran responsable de esta percepción.

La realidad actual evidencia que las empresas familiares pertenecen a un número reducido de socios y con un elevado interés en la empresa; una vinculación emocional con la compañía que va más allá del puro valor material de la misma; una misión que se traduce en la supervivencia de la empresa y en un fuerte respeto por velar por la reputación de la misma. Reconociendo que la imagen pública de la Empresa Familiar y del empresario en general ha variado sustantivamente después de más de una década de desarrollo de este área de conocimiento en España, es cierto que este diagnóstico está basado, en gran medida, en percepciones y análisis con una relativa consistencia científica.

Existe, por tanto, una necesidad de disponer de profundos y consistentes estudios que permitan conocer cuál es la verdadera percepción que tienen sobre la Empresa Familiar española tanto la sociedad y la opinión pública como los colectivos profesionales vinculados a ella (abogados, consultores, académicos, periodistas, políticos, financieros, etc.); cómo y por qué ha evolucionado hasta donde está actualmente, y cuáles son las claves de mejora en el futuro.

Las peculiaridades de este colectivo plantean la necesidad de desarrollar investigaciones que ayuden a dar a conocer la importancia de estas empresas como fuente de riqueza y empleo, que ayuden al empresario familiar a responder a los desafíos, internos y externos, que presenta su gestión y que permitan poner de relieve la función económica y social del empresario en nuestra sociedad.

Al mismo tiempo, no existe en la actualidad ninguna iniciativa en España de estas características. Por ello, existía una oportunidad de desarrollar un proyecto sólido y ambicioso que pudiera convertirse en la principal referencia para todos aquellos que quieran conocer muchas de las peculiaridades de los dos millones y medio de empresas familiares que hay en España, que suponen el 70 % del PIB español y emplean a más de 9 millones de personas en el país.

El resultado final puede considerarse muy satisfactorio para el conocimiento de las peculiaridades de este colectivo, pues los resultados son consistentes y relevantes gracias al trabajo exhaustivo de los investigadores que han generado conclusiones que van a permitir profundizar en aquellos aspectos clave necesarios para que el conjunto de las empresas españolas consigan aumentar su competitividad y su perdurabilidad, mejoren sus políticas de comunicación e información y consigan un mayor reconocimiento de su imagen social.

Desde el Instituto de la Empresa Familiar pensamos que un proyecto de estas características va a convertirse en un referente obligado para todos los empresarios españoles, los medios de comunicación y todos los colectivos profesionales y académicos vinculados a este ámbito, y esperamos que en la próxima edición del Estudio los resultados nos permitan comprobar que la evolución de la Empresa Familiar va en la dirección adecuada.



**Fernando Casado**  
Director del Instituto de la Empresa Familiar, y Catedrático de Economía de la Empresa de la Universidad de Barcelona

Figura 7.5: Carta de F. Casado presentando el estudio de Edelman

El propio director del Instituto de Empresa Familiar y Catedrático de Economía de la Empresa de la Universidad de Barcelona, Fernando Casado, en su carta de presentación del estudio (La comunicación como factor de éxito en la Empresa Familiar) vaticinaba que el estudio sería “obligado para todos los empresarios españoles, los medios de comunicación y todos los colectivos profesionales y académicos vinculados a este ámbito, y esperamos que en la próxima edición del Estudio los resultados nos permitan comprobar que la evolución de la Empresa Familiar va en la dirección adecuada”.

Sin embargo, nunca hubo esa próxima edición, ni parece ser vaya a haberlo. Contactado el departamento de Comunicación del Instituto de Empresa Familiar para solicitar posteriores informes que se hubieran realizado en este sentido, la respuesta fue contundente: “fue un estudio puntual; no hubo más de ese tipo”.

Sin duda, cabe apuntar, que hubiera sido de agradecer el poder contar con esta herramienta por los datos que hubiera aportado en relación con la imagen de empresas y empresarios a lo largo de la última década. Sin embargo, como reconocen internamente, y en contra de lo anunciado, no se repitió el proyecto. Y ello, a pesar de que el argumentario desplegado por el propio Instituto de Empresa Familiar para justificar el estudio incidía claramente en la importancia de la imagen de las empresas en la construcción de la reputación general del país. “La imagen pública de un país tiene mucho que ver con la imagen y aceptación de sus empresarios y empresas. Las empresas, marcas y empresarios son verdaderos embajadores de un país; y España, en los últimos años, ha avanzado mucho en este campo. Sin embargo, al hablar de empresarios y empresas familiares, todavía

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital continúa habiendo un gran número de personas que cuenta el tópico de la poca longevidad de las empresas familiares; ya se sabe: el fundador las levanta, los hijos las mantienen y los nietos las dilapidan. En realidad, comparada, y analizada la longevidad del resto de las empresas, resulta que las empresas familiares tienen una perdurabilidad mayor. Existen otros tópicos sobre la imagen del empresario en la sociedad, el papel de la familia, el funcionamiento interno de las organizaciones, etc. Es cierto que, en la última década, muchos de esos tópicos se han venido modificando y matizando y, actualmente, la imagen pública de la Empresa Familiar y del empresario responde algo más a la verdadera realidad. El estudio viene a demostrar, de manera contrastada, que la Empresa Familiar tiene mejor imagen que el resto y la familia es la gran responsable de esta percepción”, se argumenta en el estudio.

En cualquier caso, sí merece la pena echar un vistazo a las conclusiones a que llega estudio, sobre todo, ante la falta de otros informes en los que poder apoyar las tesis lanzadas.

Concluye el estudio que “en resumen, si bien se observa una evolución positiva en las políticas de comunicación externa de las empresas familiares, éstas siguen siendo percibidas como poco Proactivas, poco Transparentes, poco Profesionales y que no Transmiten su ventaja competitiva”, concluye Jordi Ballera, Director del Área de Investigación de Edelman.

Si atendemos a los resultados expuestos por el estudio, se detecta una “mejora en las políticas de comunicación” de las empresas motivado, entre otras opciones, por la “Creciente toma de conciencia sobre la relevancia de las acciones de

comunicación” que, según un 73,9% de los encuestados, está adoptando el directivo actual.

Entre los principales indicadores que demuestran esta mejora de las políticas de comunicación, el 52,6% de los encuestados destaca la *Mayor visibilidad de la implicación de la Empresa Familiar en la vida empresarial*. En segundo lugar, un 42,7% apunta a una *Mayor presencia de la Empresa Familiar en foros y observatorios profesionales*; y, en tercer lugar, el 42,1% cita la *Mayor visibilidad de estas empresas en los medios de comunicación*.

Se observa, no obstante, una debilidad en aquellas acciones orientadas a Establecer relaciones fluidas con los medios (23,7%) y a Comunicarse con los stakeholders específicos de la empresa (29,6%).

Y lo que es más relevante, el 71% de los encuestados percibe que la comunicación que realiza la Empresa Familiar no es *Proactiva*, el 66,4% opina que no es *Transparente*, y el 65,1% aprecia que no *Transmite la ventaja competitiva de la compañía*. Al mismo tiempo, el 59,8% de los encuestados destaca que la comunicación que realizan estas empresas no es *Profesional* y el 54,6% opina que sus mensajes no son *Relevantes*.

Por tanto, el estudio *La imagen de la Empresa Familiar en España* viene a corroborar que, como se trata de mantener en este análisis, la empresa española carece de un relato eficaz y de una política de comunicación profesionalizada, proactiva y transparente.

Sin embargo, el propio estudio añade que los medios de comunicación son, en un 83,5% de los casos, la fuente principal de acceso a la información sobre las empresas familiares, un dato que debería servir para que este tipo de negocios tomen conciencia de la necesidad de mantener una relación periódica y productiva con los medios si quieren llegar a la sociedad con un relato diferente, lejos de los tópicos de los que hablaba anteriormente el propio director del Instituto.

El estudio recoge además que, de las noticias favorables que los encuestados recuerdan haber recibido a través de los medios de comunicación, destacan principalmente aquellas relacionadas con los *Resultados económicos favorables* (88,2%), con el *Crecimiento de la empresa* (83,6%) y con *Premios y reconocimientos* (76,3%). Un dato que viene a confirmar que las empresas (en este caso, las empresas familiares) suelen enfocar únicamente la información que transmiten en noticias positivas relacionadas con el devenir del negocio, sin explorar en ningún caso aspectos también destacables relacionados con el impacto social, el respeto medioambiental, las buenas prácticas de Gobierno etc...(estrategia ESG). En este sentido, el propio estudio reconoce que “se recuerda poco la publicación de noticias en prensa sobre el *Desarrollo de programas de RSC* (30,9%) y sobre la implementación de *Políticas de Buen Gobierno* (27%)”.

En resumen, “en lo que se refiere a la comunicación externa, los encuestados perciben que las políticas de comunicación que realizan estas empresas tienen poca capacidad para establecer relaciones duraderas con los medios de comunicación y con los *stakeholders*”.

Efectivamente, se trata de un sector muy concreto de la empresa española, la empresa familiar, y de un estudio con cierta antigüedad (2006) pero, aun así, sus conclusiones son plenamente vigentes a día de hoy. Pocos cambios se han producido en las estrategias corporativas puestas en marcha por las grandes empresas a pesar de que las circunstancias sociales, económicas y políticas hayan facilitado los medios para entender que el cambio de paradigma suponía una invitación a un cambio en los procesos y una mejora en las relaciones establecidas con los diferentes actores sobre los que la empresa necesita influir. La crisis financiera de 2008 y los profundos cambios derivados de las medidas adoptadas por los Estados para su superación, o la actual transformación tecnológica en que se encuentra inmerso el mundo, serían circunstancias suficientes para entender que la sociedad ha cambiado de forma radical y que, por tanto, no sería recomendable seguir utilizando las mismas formas de trabajar y procesos que se venían utilizando en un panorama y con unas circunstancias completamente diferentes.

A pesar de todas estas circunstancias y de que la sociedad española (y mundial) ha cambiado de forma trascendental, un estudio como el realizado por el Instituto de Empresa Familiar hace 15 años, sigue teniendo plena vigencia.

Esto no significa más que la empresa española, en cuestiones de comunicación, no se ha movido ni un ápice en los últimos años, cuando la sociedad y la economía española tenían características muy diferentes. Este inmovilismo en relación a la política de comunicación corporativa de las empresas sería el elemento principal que llevaría a mantener que la empresa española adolece de una “falta de relato

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital eficaz” que le permita mantener un diálogo motivador con la sociedad y liderar el progreso del país. Como mantuviera el propio director del Instituto de Empresa Familiar “La imagen pública de un país tiene mucho que ver con la imagen y aceptación de sus empresarios y empresas. Las empresas, marcas y empresarios son verdaderos embajadores de un país” (La imagen de la empresa familiar en España. 2006. *Edelman*. Pág.:3).

Sería muy interesante conseguir que el Instituto de Empresa Familiar pusiera en marcha estrategias destinadas a por aplicar sus propias recetas, mecanismos para convencer a sus miembros de la importancia de estas recomendaciones y conseguir, finalmente, las empresas y sus organizaciones dejen de hablar de comunicación, imagen y liderazgo y tomen cartas en el asunto por el bien de la empresa familiar, de la empresa en general, y por el bien del país.

#### **7.1.2.2. El caso del Instituto de Empresa Familiar y el estudio *Una visión de la empresa familiar excelente***

Habría que esperar 9 años para que el Instituto de Empresa Familiar volviera a preocuparse por la imagen social de las empresas y, en esta ocasión con la colaboración de la consultora KPMG (2015), elaborara el trabajo *Una visión de la empresa familiar excelente* (lamentablemente, tampoco en esta ocasión se ha entendido oportuno darle continuidad a este estudio, algo que podría permitir conocer la evolución de esa imagen a lo largo de los últimos años).

El propio titular del proyecto, más que anunciar un trabajo de análisis, parece invocar un deseo y adelantar de antemano una conclusión satisfactoria para el

Instituto de Empresa Familiar como es que la imagen de la empresa sea “excelente”.

El trabajo está realizado en base a las opiniones de representantes de 150 empresas familiares, por lo que el resultado del informe no es más que la visión que los propios empresarios familiares tienen sobre sí mismos. Esta parcialidad de base tiene como consecuencia un relato excesivamente positivo sobre las posibilidades, las características y el impacto que tienen las empresas familiares sobre la economía y la sociedad, obviando cualquier atisbo de crítica. Funciona, por tanto, como documento de autoayuda para elevar la autoestima del ámbito de la empresa familiar, pero tiene menos interés, desde el punto de vista científico, para conocer la imagen real sobre este tipo de empresas.

Simplemente echando un vistazo al índice del trabajo ya puede extraerse una idea bastante aproximada de por dónde va a ir el relato: *Elementos que caracterizan a la empresa familiar, Efectos sociales beneficiosos de lo característico de la empresa familiar, Algunas dimensiones de la empresa familiar excelente y Oportunidades de avanzar para la empresa familiar*. Un ejercicio de ombliguismo que responde más bien a la necesidad de verse guapos en su congreso anual (en el que se presentó el informe), que un análisis objetivo de la situación, con la intención de buscar mejoras en caso de que fueran necesarias.

Hay que esperar hasta el cuarto epígrafe, *Algunas dimensiones de la empresa familiar excelente*, para que la comunicación de la empresa sea tratada como elemento a tener en cuenta en el modelado de un tipo de imagen determinada. Dentro del ámbito del *Buen Gobierno*, el estudio de KPMG introduce 6 apartados

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital diferentes entre los que hablan de *Política de gobierno corporativo, Protocolo familiar, Consejo de familia, Asamblea familiar, Plan de sucesión* y, el que importa para este análisis, la *Transparencia informativa*.

Mantiene el informe que “La transparencia informativa constituye uno de los principales elementos que las compañías familiares tienen a su disposición para gestionar los riesgos asociados a la condición familiar”. Y añade:

también constituye un elemento clave para poner en valor las capacidades distintivas de la empresa familiar frente a clientes, empleados, la comunidad circundante y otros grupos de interés concurrentes. La transparencia informativa se refiere, por lo tanto, a asegurar que la compañía transmite información que permita a terceros formarse una idea precisa acerca de los valores que la impulsan, así como acerca de sus modelos de negocio, de gobierno y de gestión (KPMG, 2015).

Se trata, por tanto, de poner en valor la importancia de mantener un relato que sea capaz de trasladar los valores de la compañía a la sociedad y ser capaz de identificar su marca con esos valores. Por lo tanto, el informe viene a reafirmar que el sector es plenamente consciente de los beneficios que tiene para la empresa familiar, a pesar de que, como vemos, no se pongan en marcha los mecanismos adecuados para mantener una política de comunicación proactiva, transparente, capaz de transmitir los valores de la compañía y profesionalizada (como ya adelantaba el propio Instituto de Empresa Familiar allá por 2006).

El último epígrafe, que se plantea a modo de alegato para el futuro, supone un espaldarazo total a la necesidad de mantener una política de comunicación activa. Bajo el titular de *Oportunidades de avanzar para la empresa familiar*, el informe de la consultora habla de 8 puntos en los que la comunicación debe ser una herramienta a tener en cuenta para conseguir el éxito en cada uno de esos ámbitos.

Habla el estudio de:

1. El valor diferencial de la empresa familiar
2. La contribución de las empresas familiares a la marca España
3. El empresario familiar como ejemplo de emprendedor
4. Avanzar en una nueva definición de empresa familiar española que atienda a lo característico
5. Resaltar la historia de las empresas familiares más longevas
6. Avanzar en la definición de excelencia de los modelos de gobierno y de gestión de la empresa familiar
7. El Foco en la transparencia informativa: individual y colectiva
8. Impulsar el reconocimiento de las empresas familiares más avanzadas

Efectivamente, no es necesario ser un profesional de la comunicación para entender que, si el Instituto Empresa Familiar quiere que se conozca “el valor diferencial de la empresa familiar”, sólo se puede hacer poniendo en marcha una política de comunicación adecuada. Del mismo modo que, si se quiere que se

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital

conozca “la contribución de las empresas familiares a la marca España”, esto sólo podría hacerse a través de un programa de comunicación adecuado. Y si se pretende trasladar a la sociedad la idea del “empresario familiar como ejemplo de emprendedor”, sólo podrá hacerse a través de la comunicación.

“Avanzar en una nueva definición de empresa familiar española que atienda a lo característico”, es otro de los desiderátums lanzados desde el Instituto que, igual que en el caso de los anteriores, sólo podrá hacerse con una estrategia adecuada comunicación externa que sea capaz de posicionar ese mensaje en los públicos adecuados.

Lo mismo ocurre con el propósito planteado de “Resaltar la historia de las empresas familiares más longevas”, que también tendrían un espacio en los medios de comunicación siempre que esas mismas empresas estén dispuestas a elaborar un relato adecuado sobre su historia que estén dispuestos a compartir públicamente.

En resumen, todos los objetivos que plantea KPMG para las empresas familiares apuntan a la necesidad de reforzar e implementar políticas de comunicación robustas que puedan ayudar a conseguir las metas propuestas (imagen real). Por tanto, podría concluirse que están muy definidos cuáles serían los objetivos (imagen ideada) y quiénes serían los públicos, sólo faltaría utilizar la herramienta más eficaz a la hora de realizar la conexión entre la empresa y la sociedad, esto es, la comunicación corporativa.

En el objetivo número 7, *El Foco en la transparencia informativa: individual y colectiva*, se mantiene directamente que “La visibilidad y credibilidad de las

empresas familiares depende, en gran medida, de que existan datos agregados y fácilmente accesibles sobre su impacto, considerado tanto de manera individual como colectiva”. La empresa autora del estudio incide en este caso en la necesidad de transparencia en relación a unas cifras que son conocidas internamente pero que, en una gran parte de los casos, las empresas son muy reacias a compartir públicamente a no ser que estén obligados por las autoridades reguladoras, como en el caso de aquellas empresas que cotizan.

Esta tradicional aversión a publicar las grandes magnitudes de una empresa provoca situaciones curiosas en el momento en que esas mismas empresas deciden salir a Bolsa y se ven obligadas a establecer una serie de procedimientos de información sobre sus cuentas y de justificación de las mismas ante sus inversores.

Esto ocurrió, por ejemplo, con una de las grandes empresas del sector textil. Inditex había mantenido a lo largo de su historia una política en la que la comunicación corporativa no tenía cabida. Inditex tampoco ha recurrido en el mercado español al uso de la publicidad como reclamo, a excepción de los periodos de rebaja, en los que sí realiza alguna campaña publicitaria.

El nivel de opacidad en la política de comunicación de Inditex no se conoció hasta que la empresa decidió salir a Bolsa para financiar su internacionalización y se vio obligada a hacer públicas sus cifras. Los medios de comunicación en ese momento se dieron cuenta de que, ni tan siquiera tenían una imagen del dueño de aquel gigante de la moda. Resulta que, a día de hoy, Amancio Ortega es el hombre más rico de España con una fortuna estimada de 81.800 millones de euros (28.300 millones de euros más que el año anterior), con una diferencia considerable

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital respecto a quién ocupa la segunda posición, precisamente su hija Sandra Ortega Mera, con una fortuna de 7.100 millones de euros, 1.700 millones de euros más que en 2022 (Chamizo, 2023).

A pesar de su posicionamiento actual, cuando en 2021 se anuncia la salida a Bolsa de Inditex, los medios carecían de imágenes del fundador de la empresa. Tal había sido la opacidad informativa que ni siquiera había trascendido imagen alguna sobre el que sería el hombre más rico de España (Uriol, 2021).

A lo largo de los años, y como es lógico, la situación ha cambiado y el conocimiento público y el reconocimiento social del dueño de Zara es ahora mucho mayor, sin haber sido nunca una personalidad habitual de foros públicos y mantener siempre una controlada lejanía de los focos.

Inditex tiene que comunicar todas las cifras de su negocio como corresponde a cualquier empresa cotizada, y tanto Amancio Ortega como su hija y actual presidenta de Inditex, Marta Ortega, son reconocibles por su presencia en los medios de comunicación. Y todo ello a pesar del secretismo que la familia sigue manteniendo alrededor de su vida personal, limitando sus intervenciones a las mínimas exigidas en el devenir habitual de una gran empresa. Ni Amancio Ortega ni su hija se prodigan en los medios de comunicación, ni conceden entrevistas que permitiera conocerlos de manera más cercana.

Pero, volviendo al estudio del Instituto de Empresa Familiar, aún incluye un objetivo 8 que llama a *Impulsar el reconocimiento de las empresas familiares más avanzadas*, y en el que se invita a “Resaltar lo diferencial de las empresas

familiares más avanzadas y profundizar en su papel ejemplar requiere buscar oportunidad de reconocer a aquellas con prácticas sobresalientes en aquellos elementos donde su impacto es diferencial. Por ejemplo, en lo que se refiere a la gestión de las personas, el gobierno corporativo o la planificación a largo plazo”.

Sin duda, una serie de objetivos que cualquier experto en comunicación corporativa firmaría encantado, si realmente existiera el compromiso por parte de las empresas de poner en marcha estrategias de comunicación que tuvieran el fin último de conseguirlo.

Lo realmente llamativo es que, por un lado, el Instituto de Empresa Familiar elabore esta guía de trabajo y que, posteriormente, las empresas que forman parte de la organización, no las pongan en práctica. Como curiosidad, simplemente leer el siguiente párrafo supone una declaración concreta y acertada de qué es lo que debe hacerse en comunicación corporativa:

La comunicación corporativa se ha posicionado como uno de los pilares fundamentales de cualquier organización, cumpliendo un papel cohesionador del público interno -en la comunicación organizacional- que paulatinamente se hace cada vez más necesario, sobre todo en entornos como el actual de auge y popularización del teletrabajo, la deslocalización y la descentralización; y por supuesto también en su rol de conectora con sus *stakeholders* externos, en la que se busca crear nexos fuertes y estables de relacionamientos para que los públicos objetivo creen vínculos de afinidad con la organización, que se traduzcan en confianza, coherencia, credibilidad, ergo en reputación positiva (Uriol, 2021).

### **7.1.2.3. El caso de la Asociación Valenciana de Empresarios: Barómetro de valoración del empresario**

En septiembre de 2023, cuando este estudio estaba ya bastante avanzado, apareció en prensa una información que era necesario incorporar, por cuanto incidía directamente en el análisis de situación que sirve de punto de partida. Se trataba de las conclusiones del *Primer Barómetro de Valoración del Empresario* en España (2023).

Sin duda, debe agradecerse el esfuerzo realizado por esta organización empresarial para, por primera vez, tratar de sondear la opinión que comparte la ciudadanía sobre la labor que realizan los empresarios españoles. Como se ha defendido a lo largo de todo este trabajo, los empresarios deben convertirse en líderes sociales que sirvan de ejemplo y que aporten motivación y sentimiento de pertenencia al resto de la sociedad. De ahí la importancia de conocer realmente si la imagen que comparte la sociedad se ajusta realmente a lo que se espera por parte del colectivo.

Cabe destacar también que, al denominar al estudio como primer, se entiende que anualmente se realizarán sucesivas ediciones del estudio que permitan realizar la correspondiente comparativa, así como conocer los posibles cambios en la opinión pública a lo largo de los años.



Figura 7.6: Portada del estudio de la AVE

En cualquier caso, antes de pasar a analizar los datos obtenidos en este trabajo, merece la pena plantear algunas salvedades que pueden influir a la hora de valorar los resultados y las conclusiones obtenidas.

Desde el punto de vista de la credibilidad del trabajo, se debe tener en cuenta que, más que un trabajo de investigación institucional, se trata de un trabajo de investigación comercial y un trabajo “de parte”, encargado y pagado por quien pide ser valorado.

En este sentido, la agencia elegida por el colectivo de empresarios valencia es GAD3, que se autodefine como “una consultora de investigación social y comunicación” y que es especialmente conocida por su labor encuestadora sobre la intención de votos en periodos electorales.

Esta agencia está muy mediatizada por el perfil público de su presidente, Narciso Michavila, hermano del exministro José María Michavila, y muy vinculado al PP, en el que trabajó como asesor electoral con el ex presidente del partido, Pablo Casado (GAD3, s/f).

Narciso Michavila participa habitualmente en los medios de comunicación como comentarista político y analista de tendencias sociológicas y ha tenido un protagonismo muy importante en las semanas previas a las últimas elecciones por su participación diaria en medios en los que aseguraba que, según los datos obtenidos en sus encuestas, el PP obtendría una victoria holgada que permitiría gobernar a Alberto Núñez Feijoo, con el único apoyo de Vox. Como ejemplo puede consultarse la entrevista que días antes de las elecciones concedió a EsRadio y en la que vaticina, junto al presentador del programa, Federico Jiménez Losantos, que los dos partidos de derecha alcanzarían una suma de diputados de hasta 180, cuatro por encima de la mayoría absoluta.



Figura 7.7: Narciso Michavila durante la presentación del estudio

Esa enorme visibilidad en los medios semanas antes de las elecciones le supuso el correspondiente castigo en forma de crítica cuando los resultados reales de las elecciones quedaron lejos de sus vaticinios. Muchos fueron los medios que criticaron en general la “burbuja demoscópica” previa a las elecciones que no supieron prever el resultado final (Anxo, 2023), y otros tantos medios, de ambos signos, los que criticaron directamente la labor de Narciso Michavilla y su agencia, Gad3, tratando de influir en el resultado (Torres, 2023 y Junquera, 2023);

El propio Narciso Michavila tuvo que aparecer a los pocos días de las elecciones para dar explicaciones sobre la desviación de las predicciones respecto del resultado final. Lo hizo en el diario ABC, a través de una entrevista en la que reconoció que “detectó cambios en los últimos días pero que no calibró la

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital importancia del voto útil” (Muñoz, 2023). Narciso Michavila: «Los electores de izquierda que se quedaron en casa en mayo han votado ahora por miedo a Vox». (Muñoz, 2023).

En este punto, cabe destacar además que se trata de un *trabajo de parte*, es decir, un trabajo encargado y pagado por uno de los elementos de la ecuación, esto es, los empresarios. Y, además, no por unos empresarios cualquiera, sino por un lobby de empresarios valencianos que no es, siquiera, la representación de la patronal a nivel regional.

Y es que resulta curioso que el primer trabajo para conocer la imagen de todos los empresarios españoles lo encargue una asociación regional de empresarios, que tampoco representa a todo el empresariado valenciano.

Se entendería como lógico que la Asociación Valenciana de Empresarios (AVE) encargara un estudio para analizar la imagen que los valencianos tienen sobre los empresarios de la comunidad autónoma; pero resulta menos habitual que directamente se cuestione por la imagen de todos los empresarios españoles. En este caso, lo más lógico habría sido que la encargada de empujar el estudio hubiera sido la patronal española CEOE.

En cualquier caso, resultará también interesante conocer qué es la AVE y quienes forman parte de esta asociación empresarial. Según la carta de presentación de su propio presidente, Vicente Boluda, en la web de la asociación, “AVE trata de ser una organización para la reflexión y animación social sobre las cuestiones socioeconómicas que afectan a los ciudadanos de la Comunitat Valenciana y de

España”, lo que apunta a una entidad para facilitar la relación del mundo de la empresa con la ciudadanía. Esta intención lobista queda claramente plasmada en su siguiente párrafo:

A través de la reflexión, la comunicación y la creación de opinión tratamos de promover el desarrollo socioeconómico y la integración territorial de la Comunitat Valenciana y de España, así como contribuir al fomento de la competitividad de nuestra economía. Nuestro método consiste en identificar y analizar los retos e intentar crear las condiciones sociales y políticas que los conviertan en fortalezas y oportunidades. (Boluda, s/f)

Por tanto, se trata de una asociación de empresarios que se plantea como objetivo “la creación de opinión”, a través de “la comunicación”, un objetivo loable siempre que las intenciones últimas sean beneficiosas en conjunto para la sociedad, y no únicamente en concreto para el sector empresarial. Aunque no se explicita directamente en su web, por las diferentes acciones emprendidas por la AVE, puede concluirse que su objetivo prioritario es presionar en favor de la finalización y puesta en marcha de la infraestructura conocida como el Corredor Mediterráneo, que supondría la conexión ferroviaria de toda la costa de Andalucía, Murcia, Valencia y Cataluña para agilizar la exportación de productos hacia Europa.

Entre los fundadores de la AVE se encuentra el presidente de Mercadona, Joan Roig que, como ya se analizó en profusión anteriormente en este estudio, se ha mostrado siempre a favor de trasladar a la sociedad los méritos de empresas y empresarios para elevar el conocimiento público de la actividad empresarial y el reconocimiento ciudadano a su labor.

Por tanto, haciendo una simple conexión entre lo ya explicitado por el dirigente empresarial valenciano y el encargo realizado por la AVE, cabe presuponer que el interés de Joan Roig en mejorar la imagen del sector empresarial se haya vehiculado a través de la institución empresarial impulsada por él. Esto explicaría porqué el estudio se realiza desde una asociación regional, y no por la representación empresarial de todo el país.

En cualquier caso, el informe supone un acercamiento que hay que valorar positivamente por la cantidad de información que aporta, a pesar de que nace viciado por tratarse de un estudio encargado *ad hoc* para trasladar socialmente la idea de que la opinión pública reconoce y valora la labor de los empresarios, a pesar de que el propio Joan Roig admitía, hace no tanto, que esa imagen no era tan positiva como ellos se merecían.

Pasando a analizar los datos del estudio, que es lo realmente importante, hay que destacar que el informe incluye toda una primera parte dedicada a poner de relieve todo aquello que las empresas y empresarios aportan a la sociedad. La recopilación de los datos destinados a ensalzar la contribución de los empresarios a la sociedad corrió a cargo de Joaquín Maudos, catedrático de Análisis Económico de la Universitat de València e investigador del Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE).

Con base a los datos recogidos por el profesor, el estudio estima, por ejemplo, que el sector privado aporta el 84,3% del empleo de la economía española y genera el 85,2% del PIB, de acuerdo con las cifras de 2021, superando los 1.028.000 millones de euros, y también supone el 90,8% de la inversión total de España. Como recoge

el informe, “solo a través del Impuesto de Sociedad, las empresas aportan 32.339 millones de euros de ingresos a las arcas públicas (10,9% del total en 2021) y el 69,5% de las cotizaciones sociales a la seguridad social de los empleadores (95.556 millones de euros en 2021)”.

La intencionalidad de incluir esta acumulación de credenciales en un estudio sobre la imagen de los empresarios queda clara al comprobar los titulares que publicaron diferentes medios, sobre todos de los medios valencianos:



Figura 7.8: Noticia del diario *Las provincias*

- Los empresarios sacan músculo generan 17 millones de empleos y el 85% del PIB (Domingo, 2023).
- Los empresarios aportan el 85% del PIB de España y la sociedad valora su papel con un notable alto (Torres, 2023).
- La empresa valenciana saca pecho y señala que es “motor de empleo”. La Vanguardia (Navarro, 2023).

Como puede entenderse, el objetivo de recordar todo lo que la empresa aporta a la sociedad antes de contar cómo la ciudadanía les valora puede entenderse desde el punto de vista de la intencionalidad del estudio, pero provoca una reacción contraproducente al insistir en un argumento repetidamente utilizado por los líderes empresariales, pero que no hace más que incidir en el clasismo que posiciona al empresario en un ámbito superior (es el que proporciona riqueza) y al resto de la sociedad como simple beneficiaria de su bonhomía (son los que se aprovechan de esa situación).

Se trata de reproducir un discurso ya superado en el que las empresas y los empresarios son los que generan la riqueza y, por tanto, son dignos de admiración y reconocimiento por parte de la sociedad a la que benefician con su labor. Esta apuesta del Yo (empresario generador de bienestar) y el Ellos (la sociedad que se beneficia), profundiza en la separación que suele ponerse de relieve entre las empresas y empresarios y el resto de la sociedad. Podría decirse, por tanto, que la polarización habitual en el relato empresarial incide en aumentar la lejanía sentimental entre el empresariado y el resto de la ciudadanía.

Este discurso podría resumirse informalmente afirmando que: como yo soy el empresario que genera riqueza, tú no tienes más que admirarme y reconocer mi labor. Frente a esta visión, cabe poner de relieve otras tendencias argumentativas que hablan de la empresa como el grupo de personas que trabajan en ella para conseguir un objetivo concreto. Siguiendo esta tendencia, la empresa no es más que

una herramienta, formada por personas que trabajan en ella para generar riqueza y un beneficio para toda la sociedad en su conjunto.

Como puede entenderse fácilmente, la empresa entendida como un organismo formado por directivos y trabajadores aportaría una visión más inclusiva de la sociedad y, por tanto, incidiría en el reconocimiento social de las empresas y, al mismo tiempo, impulsaría el sentimiento de pertenencia a un proyecto social que es mucho más amplio que una simple empresa generadora de beneficios económicos.

Actualmente, la diferente forma de entender la vida de las nuevas generaciones lleva a las empresas a competir por los mejores talentos y a exponerse públicamente como el mejor proyecto para atraer a los mejores especialistas. Sólo así, las empresas serán capaces de motivar a las nuevas generaciones y convencerles de formar parte de un proyecto lo suficientemente atractivo y que no sólo le proporcionará beneficios económicos.

En este sentido, tiene mucho más sentido la presencia de la presidenta de la Fundación Etnor (Ética de los Negocios y las Organizaciones), y catedrática emérita de Ética y Filosofía Política de la Universidad de Valencia, Adela Cortina, para aportar, ahora sí, una visión diferente de la relación de los valores que deben primar en la relación de la empresa con la sociedad. Una visión que apuesta por establecer los beneficios sociales procedentes de las empresas en un ámbito diferente del simplemente monetario.



Lorenzo Amor, Jaime Guardiola, Juan Roig, Vicente Boluda, Andrés Sendagorta, en primera fila junto con otros asistentes al acto de AVE.

Figura 7.9: Juan Roig en un acto de AVE

La filósofa comentó en su intervención durante la presentación del informe que es “de sentido común y nadie cuestiona pedir responsabilidad social y ética a las empresas”, aunque hace unas décadas no era frecuente en España. Siguiendo una argumentación muy diferente a la del propio estudio, Cortina afirmó que “una empresa debe crear buenas sociedades”. “No hay estado de bienestar sin empresas que trabajen a fondo”, continuó la filósofa que abogó también “por una sociedad de la cooperación, frente a los modelos sociales basados en el conflicto (y polarización) o en la indiferencia”, por lo que, incluso, invitó a los empresarios presentes a hacer más comunicación “se hace poco”, dijo.

La línea argumental defendida por la presidente de la Fundación Etnor tiene un mayor encaje en la sociedad que se está configurando tras la transformación tecnológica.

La información más relevante del Barómetro sobre la Valoración del Empresario sería la correspondiente a los resultados de la encuesta sobre la percepción del empresariado. En el capítulo *Percepción sobre los empresarios*, el estudio elaborado por GAD3 recoge los resultados de la consulta a las diferentes preguntas planteadas, de las que se comentarán a continuación aquellas más interesantes para el propósito del presente estudio:

La primera cuestión planteada está directamente dirigida a conocer la percepción social del empresario: *En relación con los empresarios españoles, diría que la percepción que tiene usted de ellos en general es...* Esta pregunta es la que le permite conseguir los datos más relevantes para los medios de comunicación y es que el 77% de la población tiene una imagen muy positiva o positiva de los empresarios españoles.



Figura 7.10: Imagen de noticia económica de *El País*

- Primer barómetro de los empresarios: El 77% de los españoles tiene una imagen positiva, si bien empeora en el último año (Ferrán, 2023).
- La imagen de los empresarios resiste al ruido: los españoles les dan un 6,2. (Urrutia, 2023)



Figura 7.11: Noticia de *El Mundo*

- Ocho de cada diez españoles tienen una imagen positiva de los empresarios (Maroto, 2023).



Figura 7.12: Noticia en *Abc*

- El 77% de los españoles tiene una imagen positiva de los empresarios (Brines, 2023).



Figura 7.13: Noticia en *Expansión*

- Los españoles ponen un notable a los empresarios pese a las críticas desde la política (Álvarez, 2023).



Figura 7.14: Noticia en *El Economista*

Continúa el estudio preguntando por la contribución social del empresario (En una escala de 0 a 10, donde 0 es no contribuye nada y 10 contribuye mucho, ¿en qué medida considera que la figura del empresario contribuye al bienestar social y económico de la sociedad?) y la calificación media de la encuesta valora esta labor con un 7,5, una nota muy destacada.

Mayor interés tiene la cuestión directa sobre la imagen del empresario preguntando: Y en relación con la figura de los empresarios, ¿diría que su imagen pública en el último año...?

En este caso, llama la atención que el 24% de los encuestados declara que la imagen de los empresarios ha empeorado en el último año, mientras el 60% se mantiene neutro en esta cuestión.

Preguntan posteriormente por las razones de la mejora en la imagen y una mayoría de un 26% afirma que es por la Influencia y ejemplaridad de los empresarios, y cuestionan también por las razones para el empeoramiento de la imagen en el último año y hasta un 28% lo achaca al Gobierno o a razones de política nacional.

Resulta curioso que el encuestador incluya entre las causas del empeoramiento de la imagen de los empresarios la acción del Gobierno. En este sentido, es necesario recordar que el grupo político de Unidas Podemos criticó por boca de su líder, Ione Belarra, directamente a Juan Roig, cuando ocupaba aún el cargo como ministra de Asuntos Sociales.

- Podemos insiste en sus críticas a Juan Roig (Mercadona) y le tilda de "monopolista que estrangula a pequeñas y medianas empresas" (Suren, 2023).



Figura 7.15: Noticia en el diario digital *El Plural*

- Podemos insiste en sus críticas a Juan Roig y a las grandes compañías (Expansión, 11 de febrero de 2023).



Figura 7.16: Noticia publicada en *Expansión*

- Belarra vuelve a atacar a Juan Roig: «Quien genera riqueza son los trabajadores» (Dolz, 2023).



Figura 7.17: Noticia publicada en *Economía Digital*

- Calviño pide "evitar el ruido y bajar el tono" mientras Podemos redobla sus críticas a Juan Roig: “Es un monopolista que estrangula pymes” (Armero, 2023).



Figura 7.18: Noticia publicada en *Business Insider*

Las críticas vertidas desde Unidas Podemos y la posterior polémica mediática en la que participaron otros miembros del Gobierno, parte de la oposición y portavoces de la CEOE puede ser el motivo por el que GAD3 decidió incluir al Gobierno y la política como uno de los motivos de la mala imagen de los empresarios. En cualquier caso, la polémica surgida en un momento dado no parece motivo suficiente para incluir este aspecto como causante de esa mala imagen porque el Gobierno cambiará de signo político y, porque no parece lo más adecuado echar la culpa a un tercero de los problemas de imagen que pueda tener un sector de la sociedad.

En cualquier caso, ese motivo es el más habitual para un 28% de los encuestados, seguido por el 21% que sitúa el origen del empeoramiento de la imagen de los empresarios en la búsqueda del propio beneficio.

Resulta curioso comprobar el escaso porcentaje de encuestados que achaca el empeoramiento de la imagen de los empresarios a cuestiones laborales: condiciones laborales un 10%, salarios un 7% y tan sólo un 1% lo achaca a cuestiones relacionadas con los despidos.

En este sentido, se echa en falta la inclusión de temas más actuales como podría ser la flexibilidad para compaginar la vida personal y profesional o las propias perspectivas de crecimiento interno que ofrece la empresa.

Especialmente interesante resulta el apartado en el que se pregunta por empresas o empresarios de referencia, por cuanto sirve para comprobar si efectivamente la media de los encuestados que han calificado de una determinada forma a las empresas y empresarios tienen realmente un conocimiento adecuado del sector.

En este sentido, ante la pregunta *¿conoce alguna empresa que sea para usted referencia a nivel de cultura empresarial y buenas prácticas?*, el 41% responde que sí, pero el 36% responde que no y el 22% que no sabe. Es decir, casi un 60% no tiene o no conoce una empresa que le sirva de referente. Un porcentaje similar a los que afirman tener admiración por un empresario al plantearle la pregunta: En la actualidad, ¿diría que siente admiración por algún empresario/a en concreto? En este caso, un 44% responde afirmativamente, pero un 46% niega sentir admiración por algún empresario y otro 10% responde no saber.

Igualmente, curiosa resulta la pregunta sobre los motivos que llevan al encuestado a no sentir admiración por ningún empresario. En este caso, la mayor parte lo achaca al trato que se dispensa al trabajador (47%), por entender que sólo se busca un excesivo beneficio propio (41%), o la falta de referentes cercanos que permitan un posicionamiento claro (41%).

El estudio incorpora también todo un apartado dedicado al emprendimiento que carece de interés para el presente estudio.

En conclusión, el primer *Barómetro sobre Valoración del Empresario* vendría a contradecir esa supuesta mala imagen que la sociedad española tendría sobre el empresariado. En cualquier caso, tampoco se puede obviar que se trata de un estudio realizado *ad hoc*, encargado y pagado por los empresarios y, como todo apunta, destinado más a crear una corriente de opinión positiva respecto al sector empresarial que servir realmente como termómetro de una situación real.

## **7.2. Evolución de la estrategia de comunicación de las grandes compañías españolas**

Conocer el pasado siempre ha sido un elemento fundamental a la hora de tratar de explicar el presente y, aún más, de plantear propuestas de futuro de forma adecuada. En el caso de las empresas, bucear por sus inicios, su fundación, los primeros años de vida y los diferentes avatares a que han tenido que hacer frente, ayuda a entender muchas de las características que definen su modelo de gestión y, en lo que interesa a este estudio, su modelo de comunicación con la sociedad.

Partiendo de esta idea, resulta interesante analizar cómo ha sido el desarrollo de las grandes corporaciones que conforman el mapa empresarial en los principales sectores de la economía española. En este sentido, puede suponer una buena estrategia de análisis establecer un paralelismo entre los diferentes momentos políticos vividos por el país y el consiguiente efecto sobre el mundo económico. Siguiendo este criterio, se propone establecer tres momentos diferenciados de análisis:

### **7.2.1. La dictadura franquista**

Después de una Guerra Civil que trastocó en gran parte el tejido empresarial español, durante el periodo autárquico de la década de los 40 se crearon una serie

de empresas nacionales en cada uno de los principales sectores económicos, llamadas a satisfacer las necesidades de la población. Estas empresas nacieron con un carácter sectorial y atomizado, como características comunes.

Nacer al calor de una dictadura conlleva ya, de entrada, una marca indeleble de la que es complicado desprenderse. Muchos años después, y cuando gran parte de la población española siquiera sería capaz de establecer relaciones entre las grandes marcas y la dictadura, ese pecado original sigue siendo arrastrado por muchas compañías, sin que hayan sido capaces de establecer acuerdos de expiación con la sociedad que les permitiera desarrollar su actividad de forma totalmente liberada del peso de su pecado original.

Ese perdón de los pecados se antoja como una medida esencial que hubiera ayudado a conseguir la ansiada identificación entre sector empresarial y sociedad, lo que contribuiría, sin duda, a un mejor entendimiento entre empresa y ciudadanía y también habría evitado esa dicotomía que poco ayuda a la convergencia en unos mismos objetivos como país.

En cualquier caso, no se trata de una situación específica de España. Muchas de las grandes insignias alemanas nacieron al albur del régimen nazi o no dudaron en aprovecharse de la situación que el marco político les proporcionaba y que tenía su máximo exponente en la posibilidad de utilizar mano de obra gratuita facilitada por el propio Estado. En mayor o menor medida, una mayoría de las grandes marcas alemanas fue cómplice de un modelo, el nacionalsocialismo, causante de uno de los episodios más crueles de la historia de la humanidad como fue el holocausto y la II Guerra Mundial.

Sin embargo, Alemania sí ha sido capaz de realizar ese *borrón y cuenta nueva* que le ha permitido vender su marca desprendida de cualquier connotación negativa que les relacionara con todo lo ocurrido. De hecho, los alemanes han conseguido aparecer de nuevo ante el mundo como un pueblo trabajador y honesto, y las empresas alemanas han gozado del prestigio internacional hasta que un episodio como el *dieselgate* afectó de nuevo a una de sus insignias, Volkswagen, manchando de nuevo la reputación general del país. No hay que olvidar que Volkswagen fue una compañía creada directamente por el III Reich alemán para proporcionar vehículos a la población (Volkswagen o *coche del pueblo* en alemán).

El fraude masivo que ha afectado a más de 11 millones de vehículos Volkswagen en todo el mundo supone un ejemplo perfecto de los peligros que el oscurantismo y la falta de transparencia puede tener sobre una marca.

Cabe recordarse que en Alemania se puso en marcha un proceso de desnacificación por el que los aliados ganadores de la guerra trataron de borrar cualquier vestigio del régimen de Hitler y descontaminar de nazismo a la población. La literatura alrededor de la desnacificación de Alemania es bastante amplia y merece la pena realizar un repaso para entender qué se hizo en el caso alemán para evitar el resurgimiento del fascismo (Gómez Pérez, Javier. (2021). *La desnacificación de Alemania. Independently published.*).

Sin embargo, en España, el régimen de Franco dio paso a la democracia a través de un proceso de transición que permitió un cambio en la organización política, manteniendo las estructuras sociales y económicas del franquismo. De hecho, las élites militares, judiciales, religiosas, políticas, económicas y sociales se

mantuvieron (y se mantienen hasta nuestros días), en los lugares preeminentes de la sociedad.

“Las marcas ya no están herméticamente selladas y controladas por sus dueños. No pueden ser contenidas en su forma, comunicación o geografía. Hoy se encuentran completamente en manos del consumidor”, señala Andy Stalman en su libro *Brand Off On. El branding del futuro*. (2014).

Y, efectivamente, en el caso de Volkswagen, no sólo la imagen pública y reputación de la marca, también los bolsillos de sus inversores se vieron gravemente afectados por una crisis sin precedentes que ha demostrado que no todo vale y que los atentados contra el medio ambiente y el Gobierno corporativo son ahora mismo especialmente vigilados por parte de esta sociedad empoderada que ha nacido con la transformación tecnológica.

En el caso español, ese proceso de perdón público, de reconocimiento de culpa y de expiación de los pecados no se ha producido o no se ha entendido como necesario. “Algunas empresas que cotizan en el IBEX35 como Naturgy, OHL (actualmente OHLA) o Iberdrola, se lucraron con la represión y el modelo autárquico que impuso el dictador y, a día de hoy, siguen sin reparar a las víctimas”, (Maestre, 2019, p. 12).

Como recoge el propio Maestre (2019, p. 51), la intención primigenia de la Guerra Civil no era otra que la intención de la clase dirigente de mantener los privilegios amenazados por las políticas puestas en marcha durante la República. “Nuestra Cruzada es la única lucha en que los ricos que fueron a la guerra salieron más

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital

ricos. Y es así, porque aquellos bienes y aquellas riquezas que estaban desvalorizadas y en trance de perderse cuando enarbolamos nuestra bandera; cuando los bienes materiales los daban por cualquier cosa con tal de conservar la vida, al terminar la guerra han sido sobre valorizados”. La declaración de intenciones corresponde al mismo Francisco Franco, en un discurso pronunciado en Lugo el 20 de agosto de 1942.

Mantener la situación privilegiada de la élite económica estuvo, por tanto, en el germen del conflicto civil en España, por lo que no es de extrañar que, posteriormente, se contribuyera a la consolidación de esos grupos de interés y al mantenimiento de un *status quo* de privilegios dentro del panorama económico nacional.

Como mantiene el profesor de la Universidad Pompeu Fabra, Albert Carreras i Odriozola, (en Maestre, 2019, p. 52), “El primer franquismo constituyó un episodio fundamental en la historia de la gran empresa española. Creó alguna de las empresas españolas que han existido en la historia de la gran empresa española; cercenó la actividad de otras, bien sea por nacionalización o por presión sostenida, y repartió juego a algunas grandes empresas de propiedad privada española”.

El diseño del sistema empresarial español, tal y como lo conocemos en nuestros días, empezó a dibujarse en este periodo de la historia. “La integración de las grandes empresas ferroviarias comenzó a conformar una nueva realidad empresarial en solo veinte años con el liderazgo de corporaciones públicas como Renfe o Telefónica, pero donde ya empezaban a asomar compañías afines al régimen, como es el caso de Iberduero e Hidrala.

En los años sesenta el cambio de guardia empresarial ya se confirmaba, y las empresas de los Oriol con Hidrala, March con Fecsa, Careaga con Iberduero o Barrié de la Maza con Fenosa se consolidaban entre los más importantes del capitalismo español. Este enriquecimiento, en ocasiones, se produjo con participación directa en la represión que llevó a cabo el régimen franquista, con el uso de trabajadores republicanos esclavos, con tráfico de influencias y corrupción, o con la participación en la elaboración de leyes, ordenamiento jurídico y un ejercicio de lobby activo entre los dirigentes del Movimiento para que sus intereses se vieran favorecidos”. (Maestre, 2019, pp. 52-54).

Ante esta situación de partida, no es de extrañar que la apuesta estratégica en el ámbito de la comunicación estuviera enfocada en ocultar todo lo ilícito que había detrás del crecimiento de este tipo de empresas que han llegado hasta hoy y que, en algunos casos, son protagonistas del índice de referencia de la Bolsa española, el IBEX35.

Gas Natural Fenosa (recientemente renombrada como Naturgy) sería uno de estos casos, nacida por el apoyo económico que el empresario Pedro Barrié de la Maza prestó al levantamiento militar y que posteriormente se cobró monopolizando el sector energético en Galicia con la desaparición de su principal rival (económico y también político) Pepe Miñones.

Las familias Oriol y Urquijo están detrás del conjunto de empresas hidroeléctricas que dieron origen a Iberdrola y que también utilizaron la dictadura como trampolín para un salto exponencial en la economía que llega hasta el presente.

En el origen de Acciona, encontraríamos la construcción de un canal en Sevilla con mano de obra presa; y al frente de Obrascom, Huarte y Laín (OHL, actualmente renombrada como OHLA) está todavía el controvertido Juan Miguel Villar Mir que formó parte directamente de la jerarquía política del franquismo y que amasó su fortuna comprando a precios muy inferiores a su valor real diferentes empresas gracias a sus contactos con el poder. En este caso concreto, además de las muchas controversias en que se ha visto involucrado el marqués de Villar Mir, también cabe destacar la presencia de Huarte como una de las empresas constructoras del Valle de los Caídos, otro caso de utilización de mano de obra presa para construir un monumento de exaltación a la dictadura.

En el caso de ACS, la vinculación más directa con el franquismo fue la mantenida por Dragados, empresa comprada e incorporada al grupo que preside Florentino Pérez y que, según los informes, se habría beneficiado también del uso de mano de obra presa durante más de 12 años (Crowford, 2003).

ACS también cuenta entre sus principales accionistas con la familia March, cuyo protagonismo durante la contienda está sobradamente acreditada en gran número de estudios realizados sobre su participación en el devenir de los hechos acaecidos durante la Guerra Civil. Sin ir más lejos, el fundador de la saga, Juan March Ordinas, fue el encargado de pagar el coste del traslado de Francisco Franco a la Península en el avión Barón Rapide tras el golpe de Estado que daría origen a la guerra.

Para conocer en profundidad la actuación entre bambalinas del “último pirata del Mediterráneo” (como era conocido Juan March), resulta imprescindible acudir a la

obra *Sobornos*, del Catedrático Emérito de la Universidad Complutense de Madrid, Ángel Viñas, publicada en 2016, con un subtítulo tan clarificador como *De cómo Churchill y March compraron a los generales de Franco*.

La obra es un exhaustivo recorrido por la prolífica actividad desarrollada por Juan March durante la Guerra Civil y la postguerra como contacto del Gobierno inglés e intermediario con los grandes jefes militares del entorno de Franco a los que no dudó en sobornar con grandes sumas de dinero británico para convencerles de no entrar en la II Guerra Mundial al lado de Hitler y Mussolini.

Para entender al personaje en toda su dimensión, nada mejor que la conclusión a que llegó el ministro de Hacienda durante la República Jaume Carner, quien sentenció: “La República deberá afrontar resueltamente el caso March... Y la República lo somete, o él someterá a la República” (Sánchez, 2020, p. 20)

Según recoge Sánchez (2020), Juan March “legó a sus descendientes un modo de entender los negocios: los hombres, o son amigos, o tienen un precio. Toda una filosofía financiera”.

Con semejantes antecedentes, no es difícil entender el silencio que tanto sus hijos como sus nietos han mantenido al frente de la entidad Banca March y de la Corporación Financiera Alba, institución financiera desde la que controlan sus inversiones en otras compañías, como la propia ACS.

Además de Juan March, muchos otros nombres relacionados con el mundo financiero fueron directamente favorecidos por el bando sublevado. “La banca sería la niña bonita del franquismo”, (Maestre, 2019, p. 143) y así lo demuestra este

autor repasando cómo el franquismo favoreció a personajes del mundo de las finanzas como Juan Villalonga en el Banco Central (abuelo del que sería posteriormente consejero delegado de Telefónica por el mérito de haber sido compañero de pupitre de José María Aznar).

A Villalonga le sustituiría otro financiero de los que supieron nadar entre la oligarquía financiera durante el franquismo y durante la democracia: Alfonso Escámez. No en vano, el que fuera presidente del Banco Central consiguió la Gran Cruz de la Orden del Mérito Civil otorgada por Franco y, también fue beneficiado con el título de Marqués de Águilas por designación de Juan Carlos I (Maestre, 2019, p. 151).

El Banco Central sería posteriormente adquirido por el Banco Santander, perteneciente a la familia Botín y fundado a finales del XVIII, aunque acomodado también en el entorno financiero que le permitió la dictadura. El Banco Siero de la familia Rato, o el Banco Bilbao junto al Banco de Vizcaya también supieron crecer al albur de los beneficios otorgados por la dictadura y con la familia Ybarra como referencia.

Oriol Malló Vilaplana (Barcelona, 1967) realiza un certero acercamiento a la relación simbiótica entre el Régimen de Franco y las grandes empresas en su obra publicada en 2020 *El libro negro del BBVA, de la oligarquía vizcaína al caso Villarejo*:

Dicho ha quedado ya que el régimen franquista tuvo, en general, una relación incestuosa con el gran capital. Los historiadores lo llaman, a veces,

instrumentación recíproca, es decir, un delicado intercambio de favores, prebendas y protecciones entre el Estado y el capital sin una absoluta subordinación de los administradores a los empresarios, aunque la dictadura protegiera, en lo esencial, el conjunto de intereses privados. Pero este supuesto reparto de poderes se convierte, en el caso de la gran banca, en aquello que los historiadores denominan la captura del Estado.

En otras palabras, este accionar se da solo en el caso que la gran empresa maneje el timón y los administradores se encarguen de legalizar lo que decide el capital en cada circunstancia histórica. Razón por la cual en estas páginas se habla tanto de banca como de eléctricas.

Ambas son la armadura del capitalismo ibérico, el alfa y omega de un modelo predador que desandó el camino común de esa histórica hidra cuando la banca paso de mixta-industrial a comercial-minorista, pero mantuvo -cada cual desde su torre, Iberdrola en Bilbao, BBVA en Madrid- las riendas de la economía, gracias al apoyo de cada administración de turno (UCD, PSOE, PP), así como de los vigilantes y del Banco de España, incluyendo sus sucesores europeos, los creadores de dinero también conocidos como Banco Central Europeo. Para saber por qué #LaBancaSiempreGana se requiere un garbeo por un pasado que es presente.

En primer lugar, Iberdrola resume los grandes negocios oligárquicos en una sucesión de entronques históricos: la Hidroeléctrica Ibérica (1901) de los Urrutia, los Oriol y los Urquijo, fundada en Madrid con el apoyo del recién nacido Banco de Vizcaya y sus dos representantes -Lucas de Urquijo y Urrutia y de Juan Urrutia y

Zulueta- que doblaron su apuesta eléctrica con la creación de otra productora sólo para Madrid, o Hidroeléctrica Española (1907).

Los españoles en el Júcar y en el Tajo y los ibéricos en el Ebro y el Segura disfrutaron del reparto territorial hasta que se vieron amenazados por el proyecto más quimérico y avanzado de la época: el aprovechamiento del agua transfronteriza del Duero que otro ingeniero -el donostiarra José Orbegozo y Goróstegui- puso en marcha el año de 1918 con el nombre de Sociedad Hispano Portuguesa de Transportes Eléctricos. Con el respaldo mayoritario de los gigantes de la oligarquía vizcaína -el Banco de Bilbao, la Sociedad General de Transportes Eléctricos y el magnate Horacio Echevarrieta- y junto a renombrados socios internacionales, como la General Electric, querían apropiarse de los frondosos dividendos de las hidroeléctricas del Vizcaya, que, entre 1916 y 1935, oscilaban entre el 9 y el 10% anual.

Saltos del Duero fue una compleja red de presas de larga construcción y tortuosa ejecución, nacida de una subscripción inicial de 120 millones de viejas pesetas que, entre crisis políticas y económicas, se convirtió en purgatorio y salvación del capitalismo ibérico en una fecha que es recuerdo de nuestro permanente castigo: diciembre de 1944.

Aconteció, entonces, la fundación de la patronal UNESA (Unidad Eléctrica S.A.) tras la salomónica decisión de Francisco Franco Bahamonde que, contra el afán expropiador de la Falange y su recién creado Instituto Nacional de Industria (1941), decide respetar los negocios de aquel puñado de alférez provisionales que

pusieron su cuerpo y su dinero para garantizar la destrucción de la República y el genocidio de sus leales.

Dice la leyenda que, durante una tensa reunión en El Prado aquel invierno de 1944, un colérico José María de Oriol Urquijo advirtió, ante el asombro del dictador, que ellos no habían ganado la guerra para que les expropiaran lo suyo. Y el caudillo entendió el mensaje” (Malló, 2020, pp. 218-220).

Aunque larga, la referencia merece la pena por cuanto ayuda a entender el nacimiento de una forma de hacer empresa que, en parte, ha llegado hasta nuestros días. “Bancos y eléctricas alimentan, desde entonces, pero también desde antes, su preminencia en nuestro imaginario social, ese sentimiento de atávico y maldito dominio de unos pocos sobre unos muchos que compartimos todos los súbditos de la corona desde que nacemos”, (Malló, 2020, p. 220) añade el autor, para rematar: “En conclusión, el bloque histórico que hoy conocemos como Ibx 35 se conformó entonces sobre un eje operativo antes de la Guerra Civil. Este batallón de vencedores corporativos recogió los beneficios del terror para garantizar el retorno de la inversión, los monopolios de facto y las tarifas amigables, es decir “una pléyade de entidades financieras (entre ellas más de 80 cajas de ahorros), encabezadas por los que entonces se conocían como los siete grandes (Banesto, Central, Hispano, Bilbao, Vizcaya, Popular y Santander, por estricto orden de tamaño) y que tenían sus propios grupos industriales como pequeños INI”, (Noceda, 2015).

El Banco Central tenía su bandera en la Compañía Española de Petróleos (Cepsa), Banesto, su pica en Petróleos del Mediterráneo (Petromed) y tanto

el Bilbao como el Vizcaya se repartían la regencia de Altos Hornos de Vizcaya (AHV) mientras, al calor del desarrollismo, aparecían los nuevos actores del capitalismo castizo; esas constructoras, “en las que un ramillete de escogidas se repartían los grandes contratos públicos, y muchas empresas familiares (Noceda, 2015).

El resto de grandes compañías aparecerían de manos del INI, de donde saldrían campeones nacionales en cada sector como Endesa en electricidad, Endasa en aluminio, Ensidesa en siderurgia, Enfersa en fertilizantes, Ende en celulosa, Enrasa en camiones (Pegaso), Entursa en turismo, Santa Bárbara en el sector del armamento y un largo etcétera.

Esta preeminencia en la economía española de los bancos y las energéticas y su particular relación con el poder puede comprobarse actualmente con la campaña de comunicación puesta en marcha por ambos sectores contra el Gobierno de Pedro Sánchez. Resulta ejemplificador de todo lo dicho echar un vistazo a los titulares de la gran mayoría de medios ante el anuncio de resultados extraordinarios por parte de la banca y las energéticas. En ellos se podrá comprobar que, a pesar de anunciar unos beneficios históricos, los líderes de las principales insignias financieras y energéticas se dedican a criticar (cuando no amenazar), al Gobierno por los impuestos extraordinarios a la banca y a las energéticas.

Siguiendo la tesis mantenida a lo largo de este trabajo, la presentación de resultados históricos debería, quizás, servir para ensalzar el buen hacer patrio, para dar las gracias a todas las personas que forman parte de estas corporaciones

y que son coparticipes del éxito y para llamar a la población española a sentirse orgullosa de su capacidad para convertir al país en un referente económico.

Incluso, quizás, sería el momento adecuado para anunciar nuevas inversiones o para destacar la implicación de la compañía en los campos medioambiental, social y de buen gobierno.

Sin embargo, como se ha apuntado, basta echar un vistazo a los titulares para comprobar que la estrategia de comunicación se sigue ciñendo en el marco de un Gobierno que no les constriñe (a pesar de las cifras que presentan), y la continua reivindicación y posicionamiento social como afectados y maltratados desde el poder político.

- Genç (BBVA): “El impuesto no es bueno para España, reduce la capacidad para prestar”. (Contreras, 31 de octubre de 2023)



Figura 7.19: Noticia publicada en *El Economista*

- Botín se suma a Repsol: “Si se pagan demasiados impuestos, la gente se mueve”. (Zuloaga, 31 de octubre de 2023).



Figura 7.20: Noticia publicada en *El Confidencial*

- Gortázar ve el impuesto a la banca como “pegarse un tiro en el pie” (Magallón, 28 de octubre de 2023).



Figura 7.21: Noticia publicada en *La Vanguardia*

- Las petroleras en bloque claman contra el impuesto a las energéticas y cifran en 16.500 millones las inversiones en riesgo (Leandro, 6 de noviembre de 2023)



Figura 7.22: Noticia publicada en *Cinco Días*

- El empresariado se rebela contra el “impuestazo” a energéticas y banca (Esteller, Contreras y Gómez, 28 de octubre de 2023)



Figura 7.23: Noticia publicada en *El Economista*

Tanto en el caso de la banca, como en el de las energéticas, consiguieron convertir una buena noticia como es la consecución de unos resultados históricos, en una pugna social en la que entraron a participar partidos políticos de uno y otro signo, la patronal y los sindicatos. Por tanto, lo que debería ser la celebración social de un éxito económico queda reducido a una nueva polémica polarizadora entre los empresarios y el PP, aprovechando el foco mediático para criticar al Gobierno; y, la izquierda (representada en esta ocasión por Sumar) y los sindicatos, recordando una vez más al empresariado su egoísmo y falta de solidaridad social.

- Sumar ataca a Repsol tras su "amenaza" de irse de España: "Lo que es hoy es gracias al Estado" (L., A., 4 de diciembre de 2023).



Figura 7.24: Noticia publicada en *El Confidencial*

- "Álvarez (UGT) critica la soberbia de Repsol: "Es una empresa profundamente desagradecida" (Europa Press, 1 de diciembre de 2023).



Figura 7.25: Noticia publicada en *Europa Press*

- Es muy torpe quejarse de pagar impuestos el día que presentas beneficios récord (Rubio, 29 de octubre de 2023).



Figura 7.26: Noticia publicada en *La Sexta*

## 7.2.2. El advenimiento de la democracia y el gobierno socialista de Felipe González

Resuelta la transición del modelo político y su principal escollo en forma de intento de Golpe de Estado en 1981, el triunfo socialista en las elecciones supuso una nueva etapa en la que hubo que enfrentar la situación económica y empresarial del país.

En este momento se produce un proceso de fusión por sectores de todas las empresas que trabajaban hasta el momento de forma muy limitada

territorialmente, con el fin de crear verdaderos *campeones nacionales* en cada uno de los principales sectores de la economía.

Además de la creación de estos actores principales, el Gobierno de Felipe González también inició un primer proceso de privatización de parte de estas grandes corporaciones.

A lo largo de años, los diferentes holdings creados se fueron vendiendo a través de paquetes de acciones, iniciando un proceso de privatización que se aceleró y culminó bajo los Gobiernos de José María Aznar. Entre las empresas afectadas por este proceso continuo de privatización se encontró la eléctrica Endesa, la electrónica y militar Indra, la papelera Ence, la petrolera Repsol, el grupo bancario Argentaria y el monopolio de las telecomunicaciones de Telefónica.



Figura 7.27: Histórica imagen de la noche electoral de 1982 cuando el PSOE se alzó con la mayoría absoluta

### 7.2.3. Del gobierno de José María Aznar a la actualidad

Ese inicio de privatización tuvo su punto álgido en los Gobiernos del Partido Popular bajo la batuta de José María Aznar. En este periodo, la mayoría de las empresas estatales fueron privatizadas y se embarcaron en una expansión internacional que coincidió con el momento de bonanza economía que saltaría por los aires con la crisis *subprime* y sus consecuencias.

La privatización económica de las grandes compañías estatales no estuvo acompañada de la correspondiente privatización política de las mismas. El Gobierno de José María Aznar se cuidó de dejar al frente de las principales compañías a personas cercanas al PP que, indirectamente, permitieran seguir dirigiendo el devenir de estas compañías, a pesar de haber sido privatizadas. Esta

forma de actuar permitía mantener a las grandes empresas en su misma órbita ideológica a pesar de que hubiera en el futuro un posible cambio de Gobierno.



Figura 7.28: Celebración del triunfo electoral del PP en las elecciones de 1993, desde el famoso balcón de Genova

### 7.3. Análisis de casos

Resulta de especial interés realizar este paseo por la historia de las grandes corporaciones españolas porque en ese análisis pueden encontrarse muchos de los vicios y formas de actuar incardinados en los modelos de gestión de estas empresas. Efectivamente, el hecho de haber nacido en medio de una dictadura, oscurantista por naturaleza, supone ya el nacer con un pecado original que tiene mucho que ver con la manera de entender la comunicación como un riesgo que hay que evitar y, en la medida de lo posible, controlar.

Estas empresas estarán dirigidas por esa clase política afín al régimen franquista, conformada por familias identificadas con la dictadura y que preferirán mantener

la gestión de estas empresas dentro de una política de hermético aislamiento comunicativo que les permita actuar con total discrecionalidad como, por otra parte, era habitual entre las élites que dirigían no sólo el ámbito económico, sino el conjunto del país.

Sin duda, esta mentalidad de la comunicación como peligro y de la transparencia como una debilidad está en la base de muchas formas de hacer en comunicación que se han arrastrado hasta la actualidad.

La posibilidad de gestionar un servicio o negocio en este periodo de nuestra historia reciente resultaba ser el fruto de una concesión que el dictador tenía con determinada familia afín, por tanto, esa dependencia respecto al régimen obligaba a una cierta opacidad que permitiera mantener al negocio fuera del alcance de la crítica que pudiera surgir en los medios de comunicación (algo totalmente imposible puesto que los medios también estaban dentro del control del régimen).

La concentración y reordenación sectorial llevada a cabo por los socialistas no supusieron, sin embargo, un cambio radical en la relación de dependencia de los directivos respecto al poder político. No en vano, muchos de los apellidos de los nuevos dirigentes suelen coincidir con los de las grandes familias que ya ocuparan los principales ámbitos de poder económicos durante el régimen anterior.

Y esta dependencia política quedó sellada con la privatización llevada a cabo por los Gobiernos de José María Aznar, un aspecto que puede parecer a primera vista contradictorio porque la privatización debería suponer, a priori, una independencia de la empresa respecto del Estado. Mantener el hilo directo sobre la gestión de los

grandes conglomerados económicos fue un objetivo claro en el proceso de privatización llevada a cabo por los populares. Para ello, previamente al proceso de salida a Bolsa, el Gobierno de José María Aznar ya se ocupó de aupar a la cúspide de la pirámide directiva de cada una de las empresas a directivos afines, que sirvieran como correa de transmisión directa con el Gobierno y que permitieran mantener el cordón umbilical con el Estado, a pesar de la aparente independencia de cada una de estas sociedades.

Como puede verse, el sistema político cambia, los Gobiernos cambian, pero el modelo de dependencia de las grandes empresas españolas respecto al poder sigue siendo muy similar y estableciendo una relación de dependencia que impide una verdadera libertad de actuación de los directivos respecto de los políticos a los que deben su sillón de mando.

Y ahí se podría encontrar ese pecado original que arrastran las grandes corporaciones españolas en relación con la transparencia y la comunicación y que llega hasta la actualidad. Esto es, el miedo a establecer una relación transparente con los medios de comunicación y con la sociedad en general que pueda suponer una cierta crítica hacia una dirección que no siempre puede hablar con la libertad que no tiene por deber su puesto a una decisión no siempre respaldada por una valía profesional contrastada.

La versión más actualizada de esta situación serían las denominadas *puertas giratorias*, ese recurso utilizado por las grandes empresas que supone dar cobijo bien remunerado a antiguos dirigentes políticos que pueden mantener hilo directo con los actuales gobernantes y que permiten mantener una posición cómoda por el

conocimiento que les aporta sobre las intenciones del Gobierno sobre un sector determinado. En este sentido, el sector eléctrico supone el caso paradigmático ya que, no sólo una larga lista de ministros, sino los propios expresidentes Felipe González y José María Aznar han estado en nómina como consejeros de dos de estos grandes conglomerados energéticos.

Como es lógico pensar, ante esta situación, poco edificante de cara a la sociedad, las estrategias de comunicación han seguido primando el oscurantismo y el control de los medios de comunicación a la transparencia y la conversación constante con los mismos. Si bien en un primer momento, ese control se ejercía directamente por las estructuras políticas de la dictadura, posteriormente por las relaciones creadas entre lo político y lo privado en el modelo *sui generis* de privatización y, por último, y no menos importante, mediante la amenaza con la cuenta de publicidad de la que dependen en gran medida la mayoría de esos medios de comunicación, supuestamente libres.

- Las eléctricas, la “puerta giratoria” preferida: de Aznar y Felipe González a Carmona, los políticos que han fichado por empresas privadas (P., 4 de octubre de 2021)



Figura 7.29: Noticia publicada en *20 minutos*

En resumen, las grandes compañías españolas, como ocurriría en muchas otras empresas de otros países, también nacidas en la primera mitad del siglo XX, fueron creadas y se desarrollaron en momentos conflictivos, bajo el paraguas de dictaduras y en un ambiente bélico marcado por las grandes guerras mundiales y, en el caso concreto de España, por la Guerra Civil.

Durante todos los años de la dictadura, este tipo de organizaciones interiorizaron procedimientos opacos tendentes a evitar cualquier flujo de información que, se entendía, podía poner en peligro la reputación de la compañía. En gran medida, muchas de las decisiones y los procedimientos internos estaban fuera de la legalidad vigente incluso en plena dictadura, de ahí que siempre se tratara de mantener la mínima comunicación pública.

Y podría concluirse que, después de tantos años con un sistema determinado de proceder, resulta muy difícil introducir cambios que apuesten definitivamente por una comunicación más transparente con la sociedad.

Como se verá también, el advenimiento de la democracia no impidió que el mundo de la política siguiera tratando de controlar las mayores compañías a pesar de su privatización. Y, una vez más, esa necesidad de estar alerta ante la posibilidad de ser desocupados de un puesto conseguido por afinidades políticas seguirá lastrando las estrategias de comunicación y la exposición pública de los liderazgos.

Además, esa permeabilización política de las empresas ha supuesto además el control indirecto de los principales grupos de comunicación a través de las abultadas inversiones publicitarias que les ha permitido mantener un cierto control de las posibles informaciones negativas y la seguridad de recibir el apoyo necesario en los momentos más críticos.

### **7.3.1. El caso Gas Natural-Endesa y la utilización interesada de la opinión pública**

Entre los casos más paradigmáticos de los últimos años en lo relativo a la estrategia poco adecuada para mejorar la imagen de la gran empresa respecto a la sociedad podría apuntarse el caso de la frustrada OPA lanzada por Gas Natural para hacerse con el 100% de Endesa.

Endesa fue una de las empresas que quedaría bajo la órbita popular tras su privatización y que, para evitar el supuesto control del Gobierno de José Luis Rodríguez Zapatero a través de Gas Natural, acabó en manos de la compañía italiana Enel, eléctrica perteneciente al Estado italiano.

Por lo tanto, la empresa creada en la España autárquica de postguerra como Empresa Nacional de Electricidad, SA (Endesa), sería privatizada primero y posteriormente vuelta a nacionalizar, aunque en este caso por el Estado italiano, en lugar del español.

En este proceso de pérdida de influencia de una de las primeras compañías de uno de los sectores más estratégicos para un país como es la energía, tuvo un papel protagonista el presidente designado por José María Aznar para dirigir a la eléctrica, el zaragozano Manuel Pizarro, vinculado, lógicamente, con el PP.

Las peripecias empresariales de Endesa han dado lugar a dos de los momentos más bochornosos de la historia de la comunicación corporativa en España:

- “Hoy ponemos el semen y, digamos que dentro de nueve meses, tendremos la criatura”. Gas Natural lanza una OPA hostil sobre Endesa. (El Mundo, 6 de septiembre de 2005).

El primero de esos momentos se daría precisamente durante el anuncio de una OPA sobre el 100% de Endesa lanzada por Gas Natural (teóricamente con el visto bueno de Moncloa, ocupada en aquel momento por José Luis Rodríguez Zapatero).

Sería durante la rueda de prensa de presentación de la OPA cuando el presidente de Gas Natural, Salvador Gabarró, utilizó una imagen políticamente poco adecuada para comparar la OPA con el acto amoroso: “Hoy ponemos el semen y, digamos que dentro de nueve meses, tendremos la criatura”, anunció ufano sin saber que finalmente no habría criatura. Gabarró habla de latigazos seminales

mientras Pizarro se enroca (García, 7 de septiembre de 2005. Actualizado el 03/04/2015.).



Figura 7.30: Noticia publicada en *El Confidencial*

### 7.3.2. Pizarro y la Constitución del 78

El segundo momento se daría durante el espectáculo teatral organizado por el presidente de Endesa para rechazar la OPA y alzarse como el defensor de la eléctrica frente al ataque del Gobierno español. La rueda de prensa en la que Manuel Pizarro rechazaba la oferta lanzada por Gas Natural la realizó esgrimiendo un ejemplar de la Constitución Española del 78, como marco de su defensa. Con esta performance, Manuel Pizarro acusaba al Gobierno de Zapatero de estar detrás de la OPA de Gas Natural con el único objetivo de hacerse con Endesa y ponerla bajo su órbita.

Las informaciones publicadas a lo largo del tiempo han confirmado en parte la intención del Gobierno de Zapatero de contar al frente de la eléctrica con directivos afines, lo que no contaba Pizarro es que precisamente él fue designado presidente de la eléctrica por motivos similares, por la cercanía ideológica a quien decidió de forma unilateral ponerle al frente de la energética.

La esperpéntica actuación de Manuel Pizarro fue magistralmente descrita por el periodista Carlos Herranz en el artículo titulado Pizarro y la Constitución del 78 publicado por *El Confidencial* el 19 de septiembre de 2005 (Herranz, 19 de septiembre de 2005).



Figura 7.31: Noticia publicada en *El Confidencial*

El resultado de aquella operación, como ya hemos comentado, sería beneficioso para los inversores (que consiguieron más dinero por sus acciones), pero una gran pérdida para el país en un sector estratégico como es la energía. Una de las principales empresas de electricidad del país pasaba a estar en manos del Estado italiano gracias a una estrategia empresarial que prefería que el control lo tuviera un Estado extranjero, antes que lo hiciera el propio Gobierno nacional, en manos en este tiempo del PSOE.

Aquella disputa contó con un componente mediático muy importante que buscó, sobre todo por parte de los directivos de la eléctrica, de concitar el apoyo de la opinión pública hacia lo que consiguieron visibilizar como un ataque contra la autonomía de una compañía.

En cualquier caso, este episodio permite comprobar cómo las grandes compañías (y también los líderes al frente de éstas) han recurrido a la comunicación corporativa siempre que han necesitado movilizar a la opinión pública en un sentido determinado. El problema es, quizás, que sólo se recurra a la conversación pública cuando existe un riesgo aparente o un beneficio para el que necesitan el apoyo de la ciudadanía. Es decir, solamente cuando necesitan contar con el apoyo de la opinión pública en su propio beneficio, y no cuando la opinión pública ha necesitado la empatía de los sectores empresariales ante una situación de dificultad nacional.

En el caso del principal portavoz de este caso, Manuel Pizarro, su perfil sería siempre más político que empresarial, alcanzó la presidencia de esta gran empresa como una decisión política, y no tanto por méritos de gestión demostrables, por lo que se entiende que, también en este caso, no hablaba tanto como líder empresarial, sino como defensor de una determinada ideología a la que debía precisamente su puesto.



Figura 7.32: Manuel Pizarro, el entonces presidente de Endesa utilizó un ejemplar de la Constitución para denunciar en rueda de prensa la OPA lanzada por Gas Natural como un intento del Gobierno de Zapatero por hacerse con el control de la eléctrica.

### **7.3.3. El caso Argentaria-BBVA. El paso de un banco tradicional al banco más tecnológico**

La corporación financiera Argentaria fue creada mediante la fusión de un total de seis entidades bancarias públicas: el Banco Exterior de España, la Caja Postal de Ahorros, el Banco de Crédito Industrial, el Banco de Crédito Agrícola, el Banco de Crédito Local y el Banco Hipotecario de España. Con su creación, el Gobierno de Felipe González reaccionó al proceso de fusiones bancarias que se estaba dando en el ámbito privado.

Mientras las entidades financieras privadas se fusionaban para crear organizaciones más competitivas, en el ámbito público seguían existiendo una serie

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital de entidades de poco tamaño que, de forma separada, no tenían la capacidad de actuar en un nuevo momento económico en el que se necesitaban bancos más grandes.

Argentaria sería posteriormente privatizada y fusionada con BBV para crear el actual BBVA, banco que presidiría otro empresario de la órbita del PP como era Francisco González.

Una vez llega al poder el presidente socialista José Luis Rodríguez Zapatero se intenta presuntamente llevar una operación de toma de control sobre el BBVA similar a la frustrada en Endesa. Si en el caso de la eléctrica el brazo ejecutor fue Gas Natural, en esta ocasión la compañía utilizada sería la constructora SACYR.

La historia se repite porque las motivaciones detrás de SACYR apuntaban a una maniobra orquestada desde el Gobierno para tratar de relevar a Francisco González y mover al BBVA de la órbita del PP, a la del PSOE (Expansión, s/f) Toda la información relativa a este caso puede encontrarse en el suplemento especial elaborado por Expansión y que, bajo el título Asalto a BBVA puede encontrarse aún en internet.

En esta ocasión, las medidas tomadas por Francisco González para rechazar la OPA de SACYR fueron mucho más contundentes que las utilizadas por Endesa en su guerra con Gas Natural. Según se pudo saber años después, Francisco González recurrió al comisario de la Policía Nacional José Manuel Villarejo para utilizar indirectamente los resortes del Estado para tratar de cambiar los acontecimientos utilizando métodos parapoliciales y, por tanto, delictivos.

Aunque Francisco González ya estaba de retirada cuando estalló el caso, el perjuicio para la marca es indudable, y el silencio sobre el caso también ha vuelto a ser una tónica habitual en uno de los mayores bancos de España.

El País publicó en su web un exhaustivo informe con toda la información publicada en relación al caso que puede revisarse todavía en internet (López-Fonseca, 27 de octubre de 2023).



Figura 7.33: Noticia publicada en *El País*

Por lo tanto, en lugar de acudir a la comunicación para tratar de influir en la opinión pública a la hora de impedir el movimiento corporativo que se había planteado, Francisco González acudió a métodos menos democráticos.

Tanto en el momento de la OPA referida como años después, cuando el escándalo salta a la opinión pública, el departamento de Comunicación de BBVA tuvo, una vez más, una labor secundaria y centrada sobre todo en controlar los daños, más que en potenciar la transparencia. Y, por supuesto, más que informar de forma adecuada, la intención en todo momento ha sido la de exculpar al anterior presidente de la entidad y tratar de ceñir las culpas en el entorno del departamento de Seguridad del banco. Es decir, una estrategia de comunicación prototípica de este tipo de grandes compañías que nunca han sido capaces de asumir errores, pedir disculpas por comportamientos irregulares y arrojar transparencia sobre sus actuaciones.

Al margen de la OPA también frustrada lanzada por SACYR y las implicaciones en el caso Villarejo, si es justo destacar como un éxito de comunicación empresarial la capacidad que demostró BBVA para modificar su percepción pública (Imagen real) y hacerla coincidir con la imagen que se quería proporcionar (Imagen ideada), pasando a convertirse en referencia de la banca online.

Aunque no fue un cambio sostenido únicamente sobre el departamento de Comunicación ya que, el esfuerzo mayor se hizo desde el de Marketing, sí es cierto que se supo acompañar ciertos cambios en la presencia pública y el relato del banco para ajustarlo a esa nueva realidad online.

En este sentido, BBVA se caracterizó antes de la crisis *subprime* por la apuesta por un modelo de negocio basado en remunerar a los clientes con electrodomésticos y utensilios varios en lugar de hacerlo de forma monetaria, como era la práctica habitual. La apuesta decidida por este modelo tuvo como consecuencia que,

durante años, las oficinas de BBVA aparecían repletas de sartenes, edredones, cuberterías o televisiones que regalan a sus clientes a cambios de sus depósitos.

Sin embargo, como se ha adelantado, el BBVA supo virar de forma radical a partir de la crisis financiera de 2008 y, mucho antes que el resto de la gran banca, posicionarse como el banco más innovador tecnológicamente ante la opinión pública.

Bajo este objetivo general, el banco supo arrebatarse la imagen de banco moderno y digital a otras entidades más pequeñas y que hacía ya años que habían centrado su estrategia, precisamente, en internet. Este era el caso de la filial española del banco holandés ING, o de un banco español como Bankinter que, hasta este momento, disfrutaban de una imagen mucho más moderna que la del resto de la banca, en cuanto a imagen y también en relación al tipo de servicios que ofrecían.

Paradójicamente, ING se vio obligado a realizar un proceso contrario al de BBVA, también a consecuencia de la crisis financiera. En su caso, al tratarse de un banco sin oficinas, el miedo que suponía para los clientes no tener un espacio físico al que recurrir si surgía algún problema, unido al hecho de estar basado en Holanda y no tener sus depósitos garantizados por el Estado español, obligó a la entidad a abrir oficinas físicas en algunas ciudades y hacer publicidad de ellas como medida para atajar la sangría de clientes que se estaba produciendo.

Esa campaña tendente a tranquilizar a un cliente de banca desconcertado con la crisis quedó plasmada en las declaraciones realizadas en aquellos días por su entonces consejero delegado en España, César González Bueno, al reconocer que

“ING abre oficinas para “los momentos de la verdad” (El Mundo, 21 de junio de 2006).



Figura 7.34: Noticia publicada en *El Mundo*

Pero, volviendo al protagonista de este análisis, BBVA supo realizar este viraje de marca de forma rápida y consecuente, lo que supuso que, en muy poco tiempo, la gran mayoría de la ciudadanía preguntada sobre el banco más moderno de España, apuntaría sin duda a BBVA.

En este periodo, aunque el presidente siguió siendo Francisco González, tanto su relato como su puesta en escena cambiaron para adaptarse a las exigencias de la nueva estrategia de comunicación. González, siempre un portavoz más bien frío y con pocas habilidades expresivas para la comunicación, abandonó el traje de chaqueta azul riguroso y la corbata y se remangó la camisa para mostrar una imagen más cercana, más humana y natural, en consonancia con la nueva imagen del banco.

*El País Semanal* dedicó un reportaje de despedida a Francisco González ante su marcha de la presidencia del banco firmado por Quino Petit que incluye un amplio reportaje fotográfico de James Rajotte en el que se puede comprobar el cambio de estilismo del presidente del banco, en paralelo al cambio de imagen del propio banco. (Petit, 30 de diciembre de 2018).



Francisco González, con Carlos Torres Vila, su sucesor en la presidencia ejecutiva del BBVA, tras una reunión en la sede del banco en Madrid.

JAMES RAJOTTE



Francisco González, el banquero 'outsider' | Perfil | El País Semanal

Francisco González en su despacho en la sede del banco en Madrid.  
Video: JAMES RAJOTTE

Figura 7.35: Entrevista a Francisco González en *El País Semanal*

Coincidiendo con este cambio en la imagen, BBVA también realizó otro cambio hacia la modernidad, abandonando su tradicional sede en la torre oxidada de la Castellana (la Torre BBVA, de Sáez de Oiza. 1971) para trasladarse a su sede

actual, la Ciudad BBVA, en la que destaca el edificio conocido como La Vela, diseñada por el estudio suizo Herzog & de Meuron.

Aunque este cambio de sede no estuviera previsto en la hoja de ruta de comunicación, las nuevas instalaciones también ayudaron a apuntalar la nueva imagen, mucho más moderna, que la entidad había conseguido implantar en la opinión pública. La arquitectura como una herramienta más al servicio de la creación de una imagen determinada en la empresa.



Figura 7.36: Imágenes de la antigua y nueva sede del BBVA



Figura 7.37: Dos imágenes de Francisco González con la traje y corbata en la primera etapa en el banco y sin corbata, posteriormente, cuando el banco apostó por posicionarse como una entidad digital

#### **7.3.4. El caso Ferrovial. El peor argumento y el silencio como respuesta**

El 28 de febrero de 2023, Ferrovial lanza la nota de prensa anual para comunicar los resultados del grupo (Ferrovial, 2023). Sin embargo, en esta ocasión, además de los beneficios de 728 millones de euros obtenidos en el ejercicio de 2022, la comunicación de la constructora incorpora también una noticia que ocupará grandes espacios en los medios de comunicación.

Como cuarto punto en importancia, después de comentar la *Evolución operativa*, los *Principales hitos del periodo* y los *Resultados por unidades de negocio*; la nota de prensa incorpora un epígrafe con el que anuncia que *El Consejo de Administración ha aprobado proponer a la Junta la fusión de Ferrovial, S.A. con su filial Ferrovial International SE.*

El titular elegido es la forma eufemística de anunciar que Ferrovial tiene la intención de trasladar su sede principal a los Países Bajos, y una demostración más de la frecuente intención de los departamentos de comunicación de las grandes compañías de convertir un evento capital en un mero procedimiento de transacción entre filiales del grupo para enmascarar la realidad y evitar la transparencia que habría permitido una argumentación más lógica y creíble.

Habría que confiar en que, tanto la dirección de la compañía como los responsables de comunicación no creyeran realmente que esta burda triquiñuela evitaría el tsunami informativo que, como es lógico pensar, iba a provocar la decisión de exiliarse de una de las compañías referentes en España.

Resulta pueril intentar esconder una decisión capital, en lugar de dar las argumentaciones económicas que, sin duda, habrá detrás de una decisión de semejante envergadura. Pero resulta más pueril aún creer que, efectivamente, esta decisión pasaría inadvertida para los medios de comunicación.

Por tanto, este hecho debe llevar a pensar, una vez más, que los directivos de las grandes compañías toman este tipo de decisiones sin contar con las recomendaciones que haría un Departamento de Comunicación efectivamente empoderado y con la libertad de actuación suficiente para poder desarrollar su labor de asesoramiento de forma eficaz.

Al contrario, todo apunta a que el director de Comunicación se vería abocado a realizar la comunicación siguiendo los criterios establecidos habitualmente, a pesar de distar mucho de lo que hubiera sido pertinente, de seguir criterios estrictamente de comunicación. Cabe suponer que las recomendaciones del entonces director de Comunicación de Ferrovial, Juan Francisco Polo, defenestrado sólo unos días después, irían en un sentido más lógico en cuanto a la presentación de las motivaciones que llevan a la compañía a tomar esta decisión.

Cabe recordar que, en realidad, el anuncio que se realizaba de forma pretendidamente sibilina supone el traslado de la sede de la empresa a Países Bajos para cotizar en el Euronext de Amsterdam y, según las últimas informaciones proporcionadas desde la empresa, poder así cotizar en la Bolsa de EE.UU.

Sin embargo, el error de comunicación no sólo estaría en la forma, sino también en el contenido que se incluyó en la primera versión de la nota de prensa, posteriormente corregido en el link proporcionado a través de su web. En un principio, el argumento esgrimido para la toma de decisión era, nada más y nada menos, una supuesta “inseguridad jurídica” de España respecto a Países Bajos. Obviamente, la explicación escogida por Ferrovial supuso un enorme revuelo mediático y político que, suponía de facto, que una compañía ponía en duda la integridad de todo el marco jurídico de un país integrado en la Unión Europea (UE).

Lamentablemente, si en algún momento Ferrovial esperaba que su medida fuera entendida socialmente, esta acusación indirecta al marco jurídico español no sólo lo hacía mucho más difícil, sino que también se ponía en frente al Gobierno en pleno, a la gran mayoría de los partidos políticos y a una gran mayoría de líderes de opinión.

Como era de esperar y ante las críticas recibidas no ya por su marcha sino, además, por la crítica al marco jurídico español, vinieron desde diferentes frentes, pero muy especialmente desde el propio Gobierno. Y lo que resulta aún más preocupante, esa acusación velada contra el sistema jurídico español desplazó el asunto desde el ámbito económico a la esfera política, entrando a formar parte en ese momento de los elementos esgrimidos en el frentismo dialéctico entre izquierdas y derechas.

De este modo, el Gobierno en tromba apareció en los medios de comunicación para criticar la decisión, y atacar directamente a Ferrovial de querer “evadir impuestos” con la decisión:

- Cargos de Podemos acusan a Ferrovial de ser "antipatriota" y de tratar de "evadir impuestos" (Europa Press, 1 de marzo de 2023)



Figura 7.38: Noticia publicada en *Europa Press*

- Echenique aboga por no dar contratos públicos a Ferrovial si traslada su sede a Países Bajos para evitar impuestos. (Europa Press, 1 de marzo de 2023).



Figura 7.39: Noticia publicada en Europa Press

- El Gobierno, contra Ferrovial: "Le debe todo" a España y la marcha a Países Bajos es "errónea" (Fernández , 1 de marzo de 2023).



Figura 7.40: Noticia publicada en *Cinco Días*

- Yolanda Díaz carga contra Ferrovial: “Esto no es ser español”. (Expansión TV, s/f).



Figura 7.41: Noticia publicada en *Expansión*

Una vez introducida la información y, por tanto, la marca Ferrovial en el juego político, se produjo el consiguiente posicionamiento y los partidos de la oposición aprovecharon la oportunidad para utilizar la situación para atacar al Gobierno:

- El PP “respeta” la decisión de Ferrovial de trasladarse a Países Bajos y responsabiliza al Gobierno (Caballero, 1 de marzo de 2023).



Figura 7.42: Noticia publicada en *eldiario.es*

- Ciudadanos acusa al Gobierno de "expulsar" a grandes empresas como Ferrovial: "Solo va a quedar Correos". (Europa Press, 1 de marzo de 2023).



Figura 7.43: Noticia publicada en *eldiario.es*

- Vox vincula el traslado de Ferrovial con el "infierno fiscal" que ha creado el Gobierno. (Europa Press, 1 de marzo de 2023).



Figura 7.44: Noticia publicada en *Europa Press*

Las reacciones no se limitaron, sin embargo, al mundo de la política. Los agentes sociales también fueron interrogados por los medios de comunicación sobre la decisión de Ferrovial:

- Sorpresa y silencio entre los empresarios por la salida de Ferrovial. (Cinco Días, 1 de marzo de 2023). La noticia de Cinco Días incide en la idea de silencio y oscurantismo del mundo de la empresa a la hora de aportar valoraciones y opinión sobre un tema de la relevancia económica y social del sucedido.



Figura 7.45: Noticia publicada en *Cinco Días*

- El Círculo de Empresarios apoya el “legítimo” traslado de Ferrovial “por la inseguridad jurídica en España” (Batres, 4 de marzo de 2023).



Figura 7.46: Noticia publicada en *El Español*

- Caso Ferrovial. Máximo enfrentamiento entre los empresarios españoles y Sánchez. (López, 8 de marzo de 2023).



Figura 7.47: Noticia publicada en *Hispanidad*

- Las constructoras salen en defensa de Ferrovial y cargan contra Sánchez por las críticas (Navarro, 3 de marzo de 2023).



Figura 7.48: Noticia publicada en *Economía Digital*

- Álvarez (UGT): “Me parece absolutamente demencial que Ferrovial diga que hay inseguridad jurídica en España” (Valverde, 3 de marzo de 2023).



Figura 7.49: Noticia publicada en *Expansión*

De todos modos, los medios con una vinculación más directa con los partidos más a la derecha no dudaron en salir en socorro de Ferrovial y justificar la marcha atribuyendo la supuesta inseguridad jurídica al Gobierno actual. En esta idea se ha incidido desde medios como Libertad Digital (2023), o La Razón, donde su director, F. Marhuenda (7 de marzo de 2023), justificaba directamente la decisión de Ferrovial y apoyaba su argumento fiscal: “*España ha sido una de las naciones más atractivas del mundo en este terreno, pero ha dejado de serlo. Es algo que se debería corregir*”



Figura 7.50: Noticia publicada en *La Razón*

En resumen, una mala acción de comunicación provoca un incendio que mantiene en tensión al mundo político, económico y social durante semanas, y no sólo en los medios de comunicación, a través de redes sociales se produce una avalancha de comentarios *a favor* y *en contra* de la decisión, de Ferrovial, y del Gobierno.

Una vez realizada la comunicación pública y desatada la tormenta, Ferrovial se vio obligada a aclarar las críticas realizadas a la seguridad jurídica y la reacción furibunda del Gobierno que no estaba dispuesto a admitir la crítica, además del desplante.

El periodista de *El País*, Carlos Cúe, con buenas conexiones en el PSOE resumió perfectamente la reacción del Gobierno en un amplio reportaje firmado el domingo posterior al anuncio (5 de marzo de 2023), el día de mayor tirada del medio, titulada

con una afirmación aclaratoria de la posición gubernamental “No vamos a tolerar que pongáis en cuestión la seguridad jurídica en España”

- “No vamos a tolerar que pongáis en cuestión la seguridad jurídica de España” (Cué y Fernández, 5 de marzo de 2023).



Figura 7.51: Noticia publicada en *El País*

Ante esta situación, Ferrovial había planteado ya su alternativa que no era otra que matar al mensajero, esto es, exponer a dar explicaciones al director de Comunicación, Francisco Polo, para inmolarlo tan sólo unos días después en un intento clásico de concentrar las culpas del embrollo comunicativo creado sobre el, probablemente, menos involucrado.

Entre otros medios, Francisco Polo concedió una entrevista a Antena 3 en la que aclaró que “Posiblemente nosotros no lo hemos sabido explicar correctamente, lo que sí indicamos es que en Países Bajos se producía esta seguridad jurídica. Pero con toda claridad le digo que España tiene y está a la altura de los mejores estándares europeos e internacionales de seguridad jurídica. Nuestra filial de construcción, de energía y la actividad de empresa va a seguir en España.

Seguiremos compitiendo limpiamente por ganar los mejores proyectos en España y lo hacemos porque estamos convencidos de la seguridad jurídica del marco español”, dijo el responsable de Comunicación. Las declaraciones serían profusamente recogidas por otros medios como el cambio de postura por parte de Ferrovial y desdecirse de esa inseguridad jurídica que, según decían ahora, nunca habían esgrimido. Ferrovial asegura que nunca ha cuestionado la seguridad jurídica de España y que continuará siendo “española” publicó El País unos días después de haber mantenido lo contrario en la nota de prensa ya mencionada.

- Ferrovial asegura que nunca ha cuestionado la seguridad jurídica de España y que continuará siendo “española” (*El País*, 7 de marzo de 2023).



Figura 7.52: Noticia publicada en *El País*

Dar la cara ante los medios para tratar de convencerlos de que, donde habían dicho digo, ahora era Diego, fue la última encomienda que Juan Francisco Polo realizó para Ferrovial como director de Comunicación. Su aparición ante los medios para dar explicaciones y aclarar que en ningún caso Ferrovial había querido poner en duda el sistema jurídico español sería su *trabajo final de carrera*. Sólo un día después, el 6 de marzo, se anunciaba, a través de nota de prensa, que Patricia Leiva

era la nueva directora de Comunicación y Responsabilidad Corporativa de Ferrovial (Ferrovial, 2023).

La propia comunicación del cambio al frente del área de Comunicación de Ferrovial resulta de nuevo un ejercicio de eufemismo para tratar de esconder a la opinión pública los motivos de una decisión que, a todas luces, estaba directamente motivada por todos los acontecimientos ocurridos los días previos. Sin embargo, en lugar de tratar a los ciudadanos como adultos y argumentar la decisión en base a una pérdida de confianza, Ferrovial trata de no identificar el cese del director de Comunicación con el problema de reputación vivido y asegura en la nota que Juan Francisco Polo “tras trece años en la casa, deja Ferrovial por jubilación”. Es decir, el responsable del área de Comunicación permanece durante 13 años al frente del departamento y, sin embargo, en plena crisis reputacional decide, de pronto, jubilarse.

Además de poco creíble, la comunicación vuelve a incurrir en los mismos errores que se está tratando de señalar a lo largo del estudio, y es una falta total de transparencia en la información y un intento pueril por disfrazar la realidad, tratando a los medios de comunicación y a la sociedad en general, con un cierto desdén o, al menos, poniendo en duda su capacidad de entendimiento de la realidad.

La nota de prensa de la nueva responsable de Comunicación podría calificarse como una falta de respeto a la ciudadanía, pero también como una falta de respeto hacia la profesionalidad de un directivo que ha entregado 13 años de su vida a una marca y que, según se explica ahora, es capaz de dejarla en la estacada cuando se

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital encuentra, precisamente, sumida en una de las peores crisis de reputación de su historia.

Esa falta de humanidad y empatía en la comunicación corporativa de Ferrovial queda evidenciada además en las palabras de agradecimiento que, en la nota, se atribuyen al consejero delegado, Ignacio Madrideo, y que están carentes de cualquier tipo emocionalidad. “Quisiera agradecer a Paco Polo la profesionalidad y dedicación de todos estos años al frente de la comunicación y la reputación de Ferrovial”, se recoge en una nota de prensa en la que no hay mayor concesión empática que utilizar el hipocorístico Paco en lugar de Francisco para dirigirse al afectado.

Por lo tanto, en una simple nota de cambios en el organigrama encontraríamos ya los ingredientes básicos de una comunicación corporativa lastrada por los aspectos superados ya en una estrategia de comunicación moderna, esto es:

- Falta de transparencia y tratar de esconder los verdaderos motivos que llevan a la empresa a tomar ciertas medidas,
- Tratar de forma pueril a los ciudadanos a los que se dirige la información,
- No dudar en poner en riesgo la profesionalidad del empleado con tal de mantener el discurso,
- No mostrar ningún tipo de empatía hacia un directivo que ha desarrollado su labor en la empresa durante 13 años.

Lo que empezó como una presentación de resultados del ejercicio pasado, terminará siendo una crisis de reputación para la empresa que, además del traslado de la compañía, pondrá en el escaparate de los medios de comunicación muchos otros temas paralelos que contribuirán también a engordar la bola de nieve que acabará impactando sobre el prestigio de la marca Ferrovial, por un lado, y la marca España, por otro.

Entre esos campos temáticos que aparecerán a lo largo de los días de manos de los medios de comunicación y los líderes de opinión protagonistas, podrían destacarse los siguientes:

#### **7.3.4.1. Inseguridad jurídica**

La crítica introducida en un primer momento en la comunicación de Ferrovial y después desmentida por la propia empresa ha sido, sin embargo, un tema principal a lo largo de toda la polémica y ha entrado de lleno en el juego político sirviendo a la oposición política como arma arrojada contra el Gobierno.

#### **7.3.4.2. Evasión fiscal**

Lógicamente, una de las primeras explicaciones que se dieron sobre el traslado era la búsqueda de una fiscalidad más liviana para la empresa. Aunque haya sido uno de los argumentos más enérgicamente desmentidos por la empresa, la idea de pagar menos impuestos en Países Bajos ha sobrevolado muchas de las críticas lanzadas contra la empresa.

### 7.3.4.3. Falso patriotismo

Relacionado con lo anterior, muchas críticas se han dirigido al componente español de la empresa desde su misma creación. Los mensajes de que “Ferrovial le debe todo a España y ahora le paga yéndose a otro país” ha sido también utilizado en el debate público. Como máximo exponente, la frase lanzada por el propio Presidente del Gobierno, P. Sánchez, al presidente de Ferrovial: “La patria no es solo hacer patrimonio, es ayudar a tu país” (Cué y Martínez, 3 de marzo de 2023)



Figura 7.53: Noticia publicada en *El País*

- Sánchez abanderó el reproche a Ferrovial: “Del Pino no es un empresario comprometido con España”. (Piña, 2 de marzo de 2023).



Figura 7.54: Noticia publicada en *El Mundo*

- Ferrovial se ha adjudicado más de 1.000 millones en contratos del Estado en la era Sánchez y no paga Sociedades desde 2020. (Sérvulo, Aranda y Delle, 3 de marzo de 2023).



Figura 7.55: Noticia publicada en *El País*

#### 7.3.4.4. Empresarios privilegiados

la ambición desmedida de un sector de empresarios que no dudan en trasladar sus empresas fuera del país con tal de pagar menos impuestos y hacerse más ricos es

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital otra de las derivadas surgidas a lo largo de los días. En este sentido, no han faltado informaciones respecto a la fortuna amasada por la familia Del Pino, dueños de Ferrovial y, concretamente, por Rafael del Pino, actual máximo directivo de la empresa y tercera fortuna de España, según el ranking de Forbes.

- Pedro Sánchez: “Ferrovial se va cuando los españoles pagan el IRPF” (Morán, 16 de abril de 2023).



Figura 7.56: Noticia publicada en *Expansión*

#### 7.3.4.5. Empresarios buenos vs. empresarios malos

La actuación de Rafael del Pino como protagonista principal de la decisión de traslado de Ferrovial va a permitir a ciertos sectores relacionados con el Gobierno y con las posiciones más a la izquierda profundizar en la diferenciación entre los empresarios trabajadores que arriesgan y apuestan por una idea de negocio y los empresarios creados al abrigo de ciertos privilegios y la ayuda de instituciones, sin tener en cuenta su valía, sin arriesgar en absoluto en la apuesta y fruto de un privilegio social heredado de etapas históricas anteriores. En este caso se situaría la familia Del Pino, un relato en el que volvería a ganar protagonismo la historia

de un ascenso social ganado al abrigo de la dictadura, en un primer momento, y de las concesiones estatales para la construcción de infraestructuras, posteriormente.

- Sánchez sobre Ferrovial: “En España hay grandes empresarios, pero no es el caso” (Expansión TV, 2023).



Figura 7.57: Vídeo de Pedro Sánchez

#### 7.3.4.6. Guerracivilismo

El caso Ferrovial no ha hecho más que profundizar en la polarización que sufre en estos momentos la sociedad española, apuntando al tradicional guerracivilismo

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital que enfrenta, de manera descarnada, a las dos España. El periodista de *El Confidencial* Caraballo (5 de marzo de 2023) lo recoge de forma analítica en su artículo “Odiar al Gobierno y despreciar a Ferrovial”, en el que manifiesta que:

Nada más patético que esta ceguera española de celebrar el mal ajeno aun a costa de perjudicarnos a nosotros mismos y sufrir las consecuencias. Cueste lo que cueste. Todo lo que perjudica a Pedro Sánchez no nos beneficia como españoles, por mucho que se desee un cambio de gobierno, por muy opuestas que sean las ideas políticas y por grande que sea la preocupación por la deriva de esta legislatura. Ya está dicho aquí desde hace tiempo que el odio a Pedro Sánchez se ha convertido en el principal factor político en España, aquello que determina con más fuerza los estados de opinión electoral, pero que nadie tenga la menor duda de que en esta polémica de Ferrovial no es el presidente del Gobierno, ni siquiera sus ministros y ministras más cafres, quienes tienen la culpa de la espantada de la empresa”.

Analizando el caso Ferrovial podemos sacar una serie de conclusiones diferentes, sin embargo, lo que queda absolutamente claro es que la comunicación del traslado de su sede podríamos calificarlo como un ejemplo de mala praxis. Como grandes conclusiones, podríamos comentar diferentes derivadas que, como hemos comprobado, tienen como resultado una crisis reputacional para la empresa que quedará fijada por años entre los valores de marca.

#### **7.3.4.7. La falta de transparencia y el recurso habitual al oscurantismo**

En primer lugar, se podría comentar que no resulta una buena idea el tratar de esconder la información a través de un posicionamiento determinado dentro de una nota de prensa, o recurriendo a eufemismos para tratar de desviar la atención y que una noticia tan impactante como un cambio de sede a otro país, se intente diluir como un simple intercambio de acciones entre filiales.

#### **7.3.4.8. Recurso a culpar a terceros como excusa para la toma de decisiones**

La simple comunicación del traslado a otro país de una gran multinacional como Ferrovial supone ya en sí misma una información de una gran envergadura. Sin embargo, si además introducimos en la comunicación una acusación velada a la situación del país para argumentar y justificar la decisión, incorporamos en la comunicación un elemento inflamable que puede explotar en cualquier momento (como así ocurrió) y levantar en contra de la compañía a todos aquellos que puedan sentirse identificados como objetivos de la crítica.

Esta estrategia errónea ha favorecido, en el caso concreto de Ferrovial, que tanto el Gobierno como una parte de la sociedad, se sientan atacados y entiendan la necesidad de salir a defender su propia credibilidad. De este modo, Ferrovial ya ha introducido un componente político que incide en el problema de la polarización del país y que vuelve a despertar fantasmas de otras épocas como es la rivalidad entre las dos Españas.

Desde el punto de vista de la reputación social, una compañía no debería atacar (directa o indirectamente, de forma intencionada o no) a una parte de la sociedad

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital española que, para defender su posicionamiento ideológico, se ve obligado a defenderse de quien le ha ofendido.

La consecuencia de apostar por esta estrategia ha sido posicionar a la empresa en el medio de una disputa política, social y económica que ha permitido poner en duda los valores que, teóricamente, debería compartir una empresa de estas características.

#### **7.3.4.9. Frialdad de las comunicaciones y falta de una cara visible**

El fondo es importante en la comunicación corporativa, pero también lo es la forma. Y en este caso, Ferrovial tampoco ha elegido la alternativa más cercana socialmente. Anunciar una de las decisiones más importantes para la empresa en muchos años a través de una simple nota de prensa de resultados entronca con la tradición más deshumanizada de la comunicación corporativa.

Del mismo modo que una ruptura matrimonial anunciada a través de un mensaje de móvil resulta la forma más fría y deshumanizada de afrontar un conflicto. Anunciar a un país que se cambia la sede no debería liquidarse con una simple nota de prensa. En este tipo de comunicaciones debe participar una persona, con cara y ojos, que pueda salir a la palestra a explicarle a la ciudadanía la decisión tomada y los argumentos que la justifican. Debe entenderse que, detrás de cualquier decisión de este calibre, debe haber justificaciones lo suficientemente contundentes como para sustentar una postura determinada. Por eso mismo, la transparencia de los argumentos, explicados por el presidente de la compañía,

resultaría la solución más adecuada, cercana y que mejores resultados podría conseguir.

Evidentemente, la noticia es negativa y el riesgo de afectar a la marca está siempre presente, pero tener al presidente explicando unos motivos claros y evidentes, ayudará a su comprensión por parte de la ciudadanía y a evitar las interpretaciones interesadas.

Incluso en el caso de que la decisión estuviera motivada por la necesidad de pagar menos impuestos, un relato bien explicado apelando a la necesidad de conseguir financiación, de mantener la confianza de los inversores y la pervivencia futura de la compañía, ayudaría a un mayor entendimiento social o, al menos, evitaría la crisis reputacional vivida. Esto no significa que no hubiera críticas a la medida, pero, en este caso, estarían encauzadas en una decisión empresarial y económica más controlada y alejada del juego político.

En el caso de Ferrovial, se da la circunstancia de que su presidente es una personalidad conocida, la tercera fortuna más grande de España por lo que su imagen está perfectamente identificada con la marca (algo que no ocurría con el director de Comunicación, Francisco Polo, que era un personaje completamente desconocido para la ciudadanía y, por tanto, poco identificado con la marca Ferrovial).

Encontramos aquí un elemento identitario de la comunicación corporativa patria como es la falta de un liderazgo público en las empresas. Efectivamente, hay grandes directivos, reconocidos públicamente, pero que no ejercen esa labor de

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital

liderazgo que les correspondería como responsables de los grandes conglomerados empresariales que identifican a la economía nacional.

Mientras en los países anglosajones, el primer directivo se entiende que debe realizar esa labor de comunicación con la sociedad, en España aún no ha calado en las organizaciones la necesidad de convertir al líder en un ser cercano y siguen apostando por mantenerse en su torre de cristal, ajenos al mundanal ruido y mirando desde arriba al común de los mortales.

Quizás le pareciera a Rafael del Pino que no tenía por qué dar explicaciones públicas de una decisión empresarial que entendía como interna. Quizás le pareciera una labor que no entraría en el entorno de sus obligaciones como presidente de la compañía. Quizás le recomendaran intentar que la noticia pasara desapercibida o quizás creyó que realmente podrían conseguir pasar de puntillas por encima de la opinión pública.

Lo único que ha quedado realmente claro es que la decisión tomada, al menos en el ámbito de la comunicación, no fue la más eficaz para los intereses de la marca y que la crisis reputacional por la que han tenido que transitar debería llevarlos a realizar una verdadera labor interna de reflexión sobre la idoneidad de su política de comunicación corporativa.

### **7.3.5. El caso Mercadona. Cuando la estrategia de comunicación es no comunicar**

Mercadona no es un supermercado cualquiera, en ocasiones, engancha. La empresa de Juan Roig es, en cierto sentido, el Apple de la distribución española. No diseña tecnología, pero ofrece decenas de productos novedosos cada año que puede considerar propios aunque nos los fabrique; no necesita promoción porque se la hacen sus clientes, tiene sus frikis, adeptos incondicionales; sus aperturas son un acontecimiento local, y las comparencias en público de su presidente tienen una repercusión, a escala nacional, comparable a la que tenía Steve Jobs en sus presentaciones para el mundo. No se habla de otra cosa (Alfonso, 2014).

La presentación entusiasta de la primera compañía de distribución de España por volumen pertenece al libro *Historia de un éxito: Mercadona. Las claves del triunfo de Juan Roig* que, como su propio subtítulo afirma, supone un repaso rayano con la hagiografía, salido de la pluma del periodista valenciano Javier Alfonso.

A medida que vayamos profundizando en las formas y estrategias de comunicación puestas en marcha por Mercadona, entenderemos que la publicación de un libro de estas características supone un hecho llamativo, atendiendo a los ímprobos esfuerzos que la compañía hace por conseguir controlar cualquier información que pueda salir hacia la opinión pública.

No en vano, la única referencia crítica aparecida en medios de comunicación durante muchos años fue el análisis del *Fenómeno Mercadona* que el periodista

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital

Jordi Évole realizó para su programa *Salvados* (el programa puede verse a través de la plataforma de pago Atresplayer Premium y fue estrenado en La Sexta el 12 de noviembre de 2017. (Évole, Jordi. (12 de noviembre de 2017). Fenómeno Mercadona. *Salvados*. *La Sexta*.



Figura 7.58: Programa de Jordi Évole en la plataforma Atresplayer

Pero, volviendo a la presentación (un tanto hiperbólica) que realiza Javier Alfonso en su libro, hay que admitir la capacidad demostrada por Mercadona para conseguir crecer a través de las recomendaciones y el boca a boca. Efectivamente, Mercadona ha ocupado durante muchos años un lugar preeminente en las conversaciones de familiares y amigos destacando las cualidades de tal o cual producto, generando una expectación entre los consumidores potenciales que tenía su culminación en el revuelo que, efectivamente, se creaba alrededor de cada nueva

apertura. Hoy en día, y dada la amplia presencia de Mercadona a lo largo de todo el territorio nacional, esta expectación ya no tiene el vigor de antaño, aunque tener un supermercado Mercadona supone un plus para cualquier zona residencial.

Esta capacidad para formar parte de la conversación social sin realizar inversión alguna en campañas de publicidad y con una estrategia de comunicación totalmente hermética supone uno de los hitos principales de este gigante de la distribución.

Quizás, en este sentido, tenga validez la analogía que el periodista valenciano realiza entre Apple y Mercadona, aunque es mucha la distancia que separa al tipo de relación que los clientes de ambas compañías establecen con los productos que se ofertan.

Lo que resulta mucho más difícil de aceptar es la comparativa entre los liderazgos ejercidos por Steve Jobs al frente de Apple y Juan Roig al frente de Mercadona. Mientras en el primer caso, Jobs supo identificarse con la marca, aportándole una imagen innovadora y diferenciada; Roig incide en una idea de empresario *chapado a la antigua*, con una imagen proyectada por sí mismo que resulta muy complicado asimilar con una idea de modernidad o innovación determinadas. Mientras Steve Jobs mantenía un liderazgo sustentado por un relato centrado en su slogan corporativo: *Thinks different!*; Juan Roig suele exceder su faceta como directivo de una compañía de distribución para enfangarse en todos aquellos charcos que la actualidad política, social o económica ponga en su camino. Efectivamente, las escasas comparecencias públicas del presidente de Mercadona generan una enorme expectación mediática, sin embargo, a diferente del fallecido consejero

delegado de Apple, la expectación no responde a la idea de conocer por dónde caminará la tecnología que nos rodeará en los próximos años, sino que basa sus expectativas en la seguridad de que Juan Roig utilizará el altavoz público para generar controversia social, intencionadamente o no, y para *dar que hablar* durante días o, incluso semanas.

En el caso de Apple, el discurso de su responsable ahondaba en los valores de innovación que arropaban a la marca y en el caso de Mercadona, las palabras de Roig profundizaban en una forma de entender la actividad empresarial y la economía no siempre compartida por el común de los ciudadanos y no precisamente relacionadas con una idea de modernidad o de un futuro social lleno de posibilidades.

Por lo tanto, en un primer momento hay que diferenciar entre una corriente de opinión muy positiva que ha acompañado a la expansión del negocio; y un líder carismático que ha desaprovechado la oportunidad de acompañarse de un discurso ilusionante que fuera capaz de incidir en los aspectos más positivos de la sociedad y la economía española. Todo ello, envuelto por una estrategia de comunicación basada principalmente en el oscurantismo más absoluto y un silencio autoimpuesto que incita a mantener un control cuasi enfermizo de las informaciones.

En este sentido, Mercadona mantiene una larga y duradera relación con la agencia de comunicación Llorente & Cuenca (actualmente LLYC) con el único objetivo de mantener un radar continuo sobre cualquier información que pueda publicarse

sobre la marca y mantenerse continuamente en alerta para salir a enfrentar el más mínimo comentario que pueda publicarse.

La principal labor a cargo de la agencia consiste en ser capaces de controlar cualquier información que surja en torno a Mercadona y poner todos los medios a su disposición para conseguir amoldarla a las necesidades de la compañía.

Aunque son muchos los ejemplos de conflictos internos acallados para la opinión pública, el caso Avinatur supone tan sólo uno más de los problemas surgidos en una forma de relacionarse con los proveedores que supone un verdadero trauma para muchos negocios.

El caso de Avinatur (<http://www.avinatur.es/57-quienes-somos.html>) que aún sigue siendo Interproveedor de Mercadona a día de hoy, responde al prototipo de proveedor puesto en marcha por el empresario valenciano y que ha conseguido el reconocimiento de los expertos por su éxito económico; y también las críticas (aunque no públicas) por el desequilibrio en el que mantiene sometido a los empresarios que acceden a este modelo de trabajo.

Avinatur nace de una pequeña carnicería situada en los alrededores de Valencia hasta que le llegó la oportunidad de trabajar con Mercadona. La posibilidad de tener un trato preferencial con un distribuir del tamaño de Mercadona suponía una seguridad para el negocio que resultaba difícil rechazar. Una vez incorporado al modelo Mercadona, la fase siguiente supone la necesidad de realizar inversiones para crecer al ritmo que lo hace la compañía distribuidora y ser capaces de adaptarse a unos volúmenes de negocio cada vez más abultados.

Como Mercadona cuenta con capacidad financiadora, la propuesta al pequeño empresario resultaba tentadora: Mercadona le prestaba el dinero necesario para que José Baringo, dueño de la carnicería, construyera un matadero con la capacidad suficiente para abastecer de carne de pollo a todos los supermercados de Mercadona en una zona determinada de España, a cambio, Mercadona se compromete a comprar toda la producción.

El siguiente paso, años después, sería la compra de un matadero de grandes dimensiones en Granada siguiendo la misma técnica de financiación de la operación por parte de Mercadona. De este modo, en tan sólo unos años, Avinatur pasó de ser una pequeña carnicería de pueblo a convertirse en uno de los mayores proveedores de carne de pollo del país y José Baringo hijo heredó una empresa con una facturación millonaria, cientos de puestos de trabajo directos y miles de familias ganaderas y productoras de pollos que vivían directamente de su actividad.

Ya está creado el monstruo empresarial prototípico que funciona como Interproveedor de Mercadona, y ahora es cuando el empresario queda totalmente a merced de las decisiones que toma la dirección de la cadena de supermercados. Porque el Interproveedor tiene la obligación de vender en exclusiva a Mercadona pero, y aquí está el problema, Mercadona no tiene la obligación de comprar en exclusiva al Interproveedor. A partir de aquí, entra en marcha el juego de equilibrios en el que Mercadona hace bailar a todos sus Interproveedores, a los que mantiene en una amenaza constante que le permite rentabilizar al máximo una relación creada desde cero para servir al Modelo Mercadona.

Avinatur mantenía una deuda económica gigantesca con Mercadona y Mercadona variaba mensualmente tanto la cantidad de pollos que le compraba como el precio que pagaría por ellos. Baringo vivía con la incertidumbre de si Mercadona le compraría toda la producción y cuánto le pagaría por ella, mientras él mantenía un compromiso con 600 familias ganaderas con las que se había comprometido en comprarle la producción y a un precio establecido que aseguraba la viabilidad de todas aquellas explotaciones que, indirectamente, vivían de la relación con Avinatur.

Que Mercadona decidiera bajar el precio por kilo de pollo para poder rebajar el precio en sus supermercados suponía que, por ejemplo, Avinatur tendría que asumir la diferencia entre ese precio y el coste que él hubiera acordado con los ganadores. Y, peor aún, que Mercadona decidiera reducir la cantidad de carne que le compraba a Avinatur suponía que José Baringo tenía que ingeniárselas para dejar parada alguna de las líneas de producción, afrontar que habría una serie de empleados que ya no necesitaba (pero quizás al mes siguiente sí), y que habría alguna granja que se quedaría con los pollos sin recoger, con los consiguientes costes también para el ganadero que tendría que seguir alimentando a los animales actuales y que no podría dar entrada a los animales que debía engordar para las siguientes entregas.

Este tipo de relaciones complicadas con su red de Interproveedores es la que no se quiere transmitir a la opinión pública y que, por tanto, se evita por todos los medios que se dé a conocer públicamente.

Este miedo atávico a la opinión pública es la que permitió a José Baringo enfrentarse a Mercadona y conseguir que la red de supermercados le comprara la empresa y poder, de este modo, salir de un círculo vicioso difícil de gestionar. Mercadona, en estos casos, recurre a otros interproveedores o empresarios de su órbita para hacerse cargo de la empresa, facilitando la salida de la familia fundadora y, lo más importante, paralizando una campaña en medios que podría arruinar la imagen pública de un modelo poco cuestionado, hasta el momento.

El caso Avinatur se ha repetido en diferentes ocasiones y en diferentes territorios, aunque con la misma solución. La compra por parte de un intermediario de Mercadona del Interproveedor en conflicto, para evitar cualquier polémica ante la opinión pública. Ocurrió por ejemplo en Murcia con uno de los principales Interproveedores hortofrutícolas y en Zaragoza, con su Interproveedor de pescado congelado.

En el caso del empresario zaragozano, Interproveedor de pescados congelados para Mercadona, la compañía le facilitó la financiación para construir una nueva instalación que le permitiera proveer de pescado envasado en un tipo de bandeja especial. Una vez realizado el proyecto y cuando ya estaba todo dispuesto para proveer del nuevo producto, Mercadona cambió de idea y renunció a su lanzamiento. Este cambio de idea supuso que el empresario zaragozano tendría que asumir la deuda por unas instalaciones que ahora quedarían inutilizadas porque, recordemos, tampoco tenía la posibilidad de proveer a otros distribuidores por la exigencia de exclusividad impuesta por Mercadona.

Una referencia a esta historia aparece en el libro de Javier Alfonso sobre la compañía, cuando el autor habla de algunos proyectos desacertados de Juan Roig: “tampoco acertó, unos años antes de gestarse la idea de la botella de vino cuadrada, con su proyecto de ofrecer el pescado en bandejas, que no llegó a poner a la venta por falta de calidad después de muchas pruebas con el interproveedor, o con su intento de ofertar la fruta pelada, cortada y envasada, que finalmente tuvo que retirar” (Alfonso, 2014, p. 53).

Tanto en el caso murciano como en el zaragozano, sólo la amenaza a hacer públicos los modos de hacer de Mercadona doblegaron el brazo del gigante de la distribución y se pudo llegar a un acuerdo en el sentido ya comentado. En el caso de Avinatur, la amenaza de hacer pública su forma de actuar sirvió también para que Mercadona accediera, una vez más a través de un intermediario, a comprar la empresa y permitir la salida de la familia fundadora (Selecciones Avícolas, 2017)

A día de hoy, en la página de Avinatur no existe referencia alguna a la familia Baringo, fundadores de la compañía, en la explicación de los orígenes de la empresa.

El caso Avinatur sirve para entender la estrategia de silencio implementada por la empresa de Juan Roig desde sus orígenes. Un modelo de funcionamiento plagado de claroscuros que prefieren mantener en un anonimato que propicia un entorno en el que ha demostrado moverse de forma muy eficaz.

En cualquier caso, si nos atenemos al dibujo que realiza Javier Alfonso sobre Joan Roig, quizás resulte más adecuado achacar esta estrategia de comunicación dirigida a no comunicar a la personalidad concreta del líder, y no tanto a la necesidad de ocultar aspectos sombríos de una forma de trabajar que, sin embargo, tan buenos resultados le han dado en lo económico.

Ya en el prólogo del libro, el periodista hace un retrato del empresario valenciano que no deja lugar a dudas sobre su relación con los medios de comunicación:

El primer encuentro personal que tuve con Juan Roig, en los albores del siglo XXI, se produjo en su oficina, que resultó ser una furgoneta acondicionada como sala de reuniones en la que despachaba con su núcleo duro mientras viajaba de supermercado en supermercado. Allí esperaba a ser entrevistado para el diario Cinco Días un Juan Roig encantado de sorprender a su invitado. Lo acompañaban varios asesores de prensa y todo su equipo directivo, cuya presencia no ayudaba a crear el clima de confianza que las entrevistas requieren. En aquella furgoneta encontré a un líder amable pero seco y directo en las respuestas, sin pelos en la lengua, que trataba de superar la incomodidad que le producía una situación a la que no estaba acostumbrado. El presidente de Mercadona estaba asumiendo su rol como empresario de referencia dentro y fuera de la Comunidad Valenciana, dejando atrás la etapa de liderazgo en la sombra que había pretendido llevar a cabo, a la manera de Isidoro Álvarez o de Amancio Ortega. Hoy Juan Roig sigue siendo seco y directo, no le han crecido pelos en la lengua y ha aprendido a desenvolverse ante los focos. Su empresa es noticia, pero él lo

es aún más, convertido en líder empresarial y gurú de la economía (Alfonso, 2014, pp. 11-12).

En otro momento del libro, el autor declara que Juan Roig “a lo que aspiraba era a ganar mucho dinero, disfrutarlo y pasar inadvertido” (Alfonso, 2014, p. 137) en lo que supone una declaración de intenciones que encaja a la perfección con la actitud mantenida a lo largo de los años y en su escasa, aunque controvertida, actividad pública.

En cualquier caso, el propio biógrafo ayuda a dibujar esa imagen de empresario enemigo de los medios en el apartado titulado directamente *La prensa incómoda*. Según mantiene el autor, desde que se hiciera cargo de la empresa tuvo como referente a *El Corte Inglés* en su manera de relacionarse con la prensa, sin duda un claro ejemplo de comunicación oscurantista.

A Juan Roig nunca le gustaron los periodistas, no entendía su interés en preguntar por sus negocios, por su dinero y, mucho menos, por su persona, pero la empresa era cada vez más requerida por los medios, en los que desde 1993 había dejado de insertar publicidad. Con ellos se comunicaba mediante notas de prensa y matizaciones de su portavoz, Salvador Broseta, el amigo de la infancia en Poble Nou, hijo del dueño de los ultramarinos situados enfrente de la casa de los Roig. Salvador llegó a la jefatura del área de prensa de Mercadona desde la dirección del departamento de Informática de la cadena, tras intentar convencer a su amigo de que informática e información solo se parecen en el nombre, por lo que su experiencia para el puesto era nula. El nuevo responsable de comunicación temía, sobre todo, la reacción

iracunda de su presidente ante cualquier información inesperada, lo que le llevó a establecer una práctica que se convirtió en marca de la casa, la de llamar insistentemente a los periodistas para saber qué iban a publicar y cuándo, a fin de que Roig estuviera prevenido (Alfonso, 2014, p. 138).

Queda claro, por tanto, que a Juan Roig no le gustan los periodistas, que pone al frente del departamento de Comunicación a alguien sin experiencia y que le obsesiona controlar lo que se pueda decir sobre él y su compañía en los medios de comunicación. Por lo tanto, si tuviéramos que hacer una descripción del prototipo de empresario que apuesta por una política de comunicación basada en la *no comunicación*, ese modelo sería, sin duda, el presidente de Mercadona.

Y abunda en esto su biógrafo, “Juan Roig quería que Mercadona solo fuese noticia cuando abriese un supermercado o centro logístico y al terminar cada ejercicio, con los datos positivos más relevantes, siempre mediante nota de prensa, sin congregar a los periodistas” (Alfonso, 2014, p. 140). Sin embargo, a partir de los años 2000 adoptó la costumbre de su admirado El Corte Inglés de hacer una presentación de resultados anual congregando a todos los periodistas, unos encuentros de los que han salido sus declaraciones más inoportunas.

Llegados a este punto, cabría preguntarse qué puede llevar a una personalidad como Juan Roig a mantener ese ostracismo absoluto con los medios de comunicación y una política de comunicación más propia de un régimen totalitario. Pues de nuevo tenemos que recurrir a las palabras de Javier Alfonso para señalar dos hechos muy concretos que apuntalaron su ya intrínseca desconfianza hacia los medios de comunicación:

- El primero sería la publicación en ABC Alicante de una información que aseguraba que Mercadona estaba al borde de la suspensión de pagos. Efectivamente, los números de la cadena de supermercados no eran buenos, el beneficio había caído a la mitad y todo ello se producía en un entorno de crisis para el sector de la distribución que tuvo sonados hundimientos como el de Galerías Preciados. Por lo tanto, se trataría de la reacción habitual contra el mensajero, para Juan Roig el problema no era tanto la situación real de la empresa, como que esa situación pudiera salir a la luz.
- El segundo de los momentos que su biógrafo apunta en la base de su animadversión hacia los periodistas se produce posteriormente cuando la familia Roig comienza a socializar con las altas esferas valencianas y conceden una entrevista para enseñar su casa a la revista Sociedad (versión local de Hola). El reportaje, escrito por periodistas habituados a un mundo muy alejado del económico, titularon el reportaje “Juan Roig, presidente de Mercadona y hermano de Paco Roig”. Al parecer, que la revista entendiera que ser presidente de Mercadona no suponía mérito suficiente y que la ciudadanía le conocería más como hermano del entonces presidente del Valencia C.F. le supuso un duro golpe a su autoestima y le generó un enorme resentimiento que mantiene desde entonces hacia el sector de los medios de comunicación.

Ya se ha visto el caldo de cultivo en el que se desarrolla una estrategia de comunicación concreta en una empresa liderada por un perfil de empresario muy

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital determinado. Pero los resultados de este tipo de estrategia, lejos de sumar, contribuyen a identificar a Juan Roig como un empresario revestido de todos los malos hábitos relacionados con el mundo de la comunicación que adornan a un tipo de perfil muy concreto que podría calificarse como anticuado, poco transparente, desconfiado, arbitrario en su toma de decisiones, tiránico en su liderazgo, incapaz de aceptar puntos de vista contrarios... y un largo etcétera.

Quizás, como comentábamos en un principio, Mercadona tenga en su imagen social parte del brillo de marcas como Apple, lo que queda cristalinamente claro es que Joan Roig está en las antípodas de un liderazgo como el de Steve Jobs. Y eso que parecen compartir, según se ha publicado, caracteres complicados y formas de dirigir no apta para todos los empleados.

El mantenimiento de un tipo de liderazgo anclado en viejos modelos ya ampliamente superados ha llevado a Juan Roig a posicionarse entre ese tipo de empresarios centrados únicamente en ganar cada vez más dinero.

Partiendo de este estado de cosas, no debe extrañar que Ione Belarra, secretaria general de Podemos y Ministra de Derechos Sociales en el Gobierno de Pedro Sánchez, recurra a la figura de Juan Roig a la hora de criticar ese tipo de empresariado preocupado únicamente por ganar más dinero, incluso en una situación de una inflación galopante surgida a raíz de la pandemia y, sobre todo, la Guerra de Ucrania.

En un acto de partido, la dirigente de Podemos, quiso señalar a la ambición desmedida de las empresas del mundo de la alimentación como culpables de la

inflación desmedida a la que tenían que hacer frente los ciudadanos y no dudó en criminalizar “el capitalismo despiadado de Juan Roig”:

En un contexto marcado por la escalada de precios y la grave situación económica, las grandes compañías han mantenido o aumentado sus beneficios, algo que no se ha traducido, sin embargo, en un incremento considerable del salario de los trabajadores.

Como en la crisis de 2008 y en la gran mayoría de crisis económicas, los perjudicados siempre son los mismos: las clases trabajadoras. Mientras, las grandes superficies consiguen salir bien paradas o, en el caso de que se vean afectadas, ni de lejos sufren, en proporción, las consecuencias de una recesión como la mayor parte de las familias. [...]

Podemos denuncia que supermercados como Mercadona han aumentado de manera disparatada los precios de sus productos, ahogando de esta manera aún más a los ciudadanos que tienen que hacer la compra cada semana.

La ministra de Derechos Sociales, Ione Belarra, calificó esta práctica como "capitalismo despiadado" y no ha dudado en señalar a los responsables” (Público, 2023)

Aunque la parte socialista del Gobierno no dudó en marcar distancias con las declaraciones de la ministra y las organizaciones empresariales y partidos de la oposición salieron en tromba a denunciar las críticas a Mercadona, lo que queda claro es la falta, una vez más, de un relato por parte de los empresarios que

demuestre una cierta empatía hacia una población que no ha dejado de perder poder adquisitivo, mientras las compañías anuncian unos beneficios récord.

Falta un diálogo con la sociedad por parte de las élites empresariales que empaticen con la situación de los ciudadanos, que hablen de soluciones, que ayuden a levantar los ánimos de un país... En lugar de eso, el más absoluto de los silencios, como si los empresarios estuvieran al margen de la sociedad, como si nada tuvieran que ver con ella y, eso sí, en cuanto se desliza la más mínima crítica hacia su actitud, salen en tromba a defender sus intereses y a victimizarse frente a un Gobierno que no les gusta.

Para entender esta idea podemos simplemente fijarnos en cómo reaccionó Juan Roig a esta crítica, afirmando sin rubor que “Los empresarios somos los que creamos riqueza”, dando por hecho que las plantillas de todas y cada una de las empresas que funcionan en el país no son más que meros convidados de piedra. Desde luego, no parece la reacción más empática para con la mayor parte del país (Cinco Días, 24 de enero de 2023).



Figura 7.59: Noticia publicada en *Cinco Días*

Que la ministra de Derechos Sociales concretara en el caso de Juan Roig también debe llevar a una reflexión sobre qué está comunicando Mercadona para tener esa imagen tan determinada que sirva a una dirigente política para centrar sus críticas. Y en este punto debemos remitirnos a las controvertidas declaraciones con que, habitualmente, Juan Roig, adorna sus presentaciones de resultados.

Como ejemplo, durante la presentación de los resultados del ejercicio 2022, el presidente de Mercadona admitió directamente “haber subido los precios una burrada”, aunque sorprende afirmando al mismo tiempo que todo lo hizo en beneficio de la sociedad, porque si no, “hubiera sido un desastre” (Galindo y García, 14 de marzo de 2023).

¿Qué imagen se transmite a la sociedad que tiene dificultades para llegar a fin de mes si les dices claramente que se has subido los precios una burrada? Pues, lógicamente, este descarnado reconocimiento no contribuye a conseguir una

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital imagen positiva ante la sociedad y sí supone un espaldarazo a la crítica lanzada desde el Ministerio de Derechos Sociales.



Figura 7.60: Noticia publicada en *El País*

Ésta última polémica no es más que una de sus habituales salidas de tono que sirven para hilar un relato sobre su labor como líder empresarial que no es exactamente el que se espera de un líder social. El periodista Enrique Fernández hizo en 2020 una recopilación de las declaraciones más controvertidas del

presidente de Mercadona que arroja luz sobre ese discurso poco empático del que hace gala el empresario valenciano (Fernández, 9 de noviembre de 2020).

Si hacemos un repaso por algunas de estas inconveniencias, podemos encontrar las siguientes:

- Con motivo de las medidas para afrontar la pandemia del coronavirus, Juan Roig se despachó en el transcurso del XIX Consejo de Directivos del CEDE, para criticar que desde el Gobierno se le estuviera prestando más atención a la salud, que a la economía. A lo largo de un discurso poco empático con los miles de víctimas de la pandemia, el empresario valenciano sentenció con una de esas frases que pueden identificar a un tipo de empresario determinado: “Menos vacunas, y más pico y pala”. La frase en cuestión supone un exponente único de una forma de entender la sociedad y la economía y trasluce una cierta indiferencia por la situación real que millones de personas estaban pasando en esos momentos. En este caso, incluso el uso del lenguaje ayuda a enfatizar ese aspecto despectivo de la frase, ya que ese “pico y pala” se refiere al trabajo duro, ese al que se deben de entregar los empleados a diario, sin quejas, e incluso por encima de la propia salud.
- Esa supuesta cultura del esfuerzo que defiende un sector de la derecha política y que obvia los privilegios sociales para enmarcar cualquier beneficio en el ámbito del esfuerzo, es apoyada por Juan Roig como parte de una forma de entender la economía más propia de momentos pretéritos. En plena crisis financiera, en el año 2012, profundizó en esta idea alabando la capacidad de

trabajo de los propietarios de los bazares chinos, en contraposición a una supuesta falta de cultura del esfuerzo en España. "Que piensen más en los deberes que en los derechos", sería en esta ocasión la sentencia que envió a los millones de trabajadores que, a consecuencia de una crisis financiera de la que no habían sido en absoluto culpables, estaban por aquel entonces pasando situaciones verdaderamente dramáticas. Pero Juan Roig no se quedó ahí y llegó incluso a pedir que se "desincentivara el paro", eliminando los subsidios por desempleo para comprobar como las personas se lanzarían en tromba a buscar trabajo.

- En este mismo entorno de crisis económica, Juan Roig también se lanzó en 2012 a comentar la Reforma Laboral puesta en marcha por el Gobierno de Mariano Rajoy. Hay que recordar que, en estos momentos, España se encuentra en una de las peores crisis financieras de su historia y que el Gobierno tuvo que pedir un préstamo a la Unión Europea para poder rescatar al sector financiero. En estos momentos, la crisis se ha llevado por delante a miles de empresas y ha supuesto el despido de miles de trabajadores. Ante esta situación, el Gobierno del PP aprueba una Reforma Laboral que supone una relajación de los derechos de los trabajadores, sobre todo en lo relativo a la facilidad para el despido.

En medio de esta tormenta es cuando aparece el presidente de Mercadona para decir que él "hubiera ido más lejos" en una reforma que suponía una pérdida de

derecho para los trabajadores, y que hubiera sido mucho más duro a la hora de plantear medidas contra el absentismo laboral.

Una vez más, el máximo accionista de la empresa de distribución enfatiza en un relato que pone en duda las ganas de trabajar de la ciudadanía, en una situación de crisis que había dejado a millones de personas en situaciones realmente complicada.

Nada aporta a la estrategia de comunicación de Mercadona este tipo de posicionamiento y en nada contribuye a relacionar a la marca con valores atractivos para la sociedad en general. Cuando más estaban sufriendo amplios sectores de la población a consecuencia de una crisis provocada por el sector financiero, el presidente de Mercadona, en lugar de posicionarse al lado de los afectados, se dedica a todo lo contrario, a alentar medidas mucho más duras contra los derechos de los trabajadores.

Por tanto, podría decirse que la política de comunicación de Mercadona es el ejemplo palpable de una estrategia desactualizada, basada en el oscurantismo y la falta de transparencia respecto a los medios de comunicación, y una obsesión exagerada por controlar toda aquella información sobre la compañía que pueda hacerse pública.

En el caso de Mercadona, como se ha podido analizar, la apuesta por el oscurantismo da un paso más y pasa del simple silencio informativo, a mantener una actitud proactiva en favor de controlar, vigilar y evitar la publicación de cualquier información que no cuente con el visto bueno de la dirección de

Mercadona. Y se habla de la dirección de Mercadona pero, en realidad, se trata de la decisión unipersonal del presidente de la compañía ya que, como se ha podido comprobar, los responsables de comunicación son meros brazos ejecutores de sus indicaciones y deseos y, para conseguir este tipo de vasallaje, no duda en poner al frente del departamento a profesionales totalmente ajenos al mundo de la comunicación y lo suficientemente dúctiles para poner en marcha sus directrices sin cuestionamientos incómodos.

La transparencia informativa es, por tanto, inexistente en esta compañía que, sin embargo, cuenta ya con un largo historial de declaraciones controvertidas de su presidente que sí han servido para construir un relato propio de empresas encuadradas en etapas históricas anteriores o pertenecientes a economías menos avanzadas que la española.

Mercadona adolece de una política de comunicación corporativa en sentido estricto por lo que debería apostar decididamente por la creación de un departamento dotado de las competencias y la libertad necesarias para llevar a cabo una verdadera estrategia de comunicación que apueste por un posicionamiento coherente de la marca y trabaje en esos territorios para conseguirlo.

Necesitaría, en paralelo, una mayor apertura hacia la sociedad a través de los medios de comunicación y establecer relaciones más fructíferas con los medios de comunicación. En este sentido, Mercadona, por su tamaño y la cantidad de talento que tiene incorporado, podría convertirse en una fuente recurrente de información sobre hábitos de consumo, tendencias, evolución de la alimentación y un etcétera tan amplio como sus propios directivos estuvieran dispuestos a abarcar.

Por el contrario, y a diferencia de otras grandes empresas, Mercadona si está plenamente identificada con la figura de Juan Roig. Se trata de un empresario conocido socialmente y que, en gran medida, es conocido y reconocido.

Sin embargo, sí sería recomendable que la modernización de su estructura comunicativa incluyera también la necesidad de encarrilar la figura del portavoz para que sus mensajes y el relato que construya en los medios se adapte a la perfección con los valores con que se quiere identificar a la marca.

En este caso, Mercadona tiene ya lo más importante que es un portavoz con carisma, ahora sólo sería necesario que la actitud y declaraciones vayan en consonancia con los intereses de la política de comunicación, justo lo que solía hacer Steve Jobs cuando estaba al frente de Apple.

### **7.3.6. El caso Iberdrola. Cuando la estrategia de comunicación es insultar a los clientes**

“Solo los tontos que siguen con la tarifa del Gobierno pagan más por la luz” (Bono, 5 de mayo de 2022). Resulta increíble que semejantes palabras hayan salido de la boca de un presidente de una de las mayores eléctricas españolas y en medio de un acto público. Y resulta increíble creer que insultar directamente a millones de clientes no tenga consecuencias inmediatas para quien hace este tipo de declaraciones.

¿Puede un directivo seguir dirigiendo una empresa después de insultar gratuitamente a los clientes? ¿Puede un presidente de una eléctrica insultar a los

clientes que están asumiendo subidas desorbitadas de la luz en plena crisis energética? ¿Puede llamar tontos a los clientes una empresa que presenta resultados astronómicos? ¿Puede insultar a los clientes uno de los presidentes mejor pagados del IBEX?

En un país con una cultura democrática amplia y un sistema de medios de comunicación que actuaran realmente como garantes de la libertad informativa, seguramente no. Nadie podría imaginar al presidente de Apple, Volkswagen, Ikea o Mac Donalds llamar tontos a sus clientes sin que hubiera consecuencias inmediatas. En primer lugar, porque un alto directivo que se atreve a criticar a sus propios clientes está demostrando una incapacitación total para ser representante de una marca determinada. Pero, además, porque la tormenta mediática que este tipo de declaraciones debería haber provocado, hubiera obligado inmediatamente a la empresa a tomar medidas de urgencia. Y, por último, porque los propios inversores pedirían cuentas al presidente por las consecuencias lógicas que estas declaraciones deberían haber tenido en la cotización de la compañía.

Sin embargo, ninguna de estas variables se dio en el caso de Iberdrola. Ni los medios fueron excesivamente críticos, ni la sociedad exigió responsabilidades, ni la marca o el valor se ha visto afectado, ni los inversores han movido un músculo. Y esta falta de reacción frente a los insultos del directivo de una gran multinacional no es más que la confirmación más palmaria del control que una gran marca como Iberdrola tiene sobre los medios a través de su inversión publicitaria. Sólo así puede explicarse que nada haya ocurrido y que un presidente pueda insultar a los clientes sin que la marca se vea afectada.

En cualquier caso, se trata de uno de los episodios más graves de la historia de la comunicación corporativa en el país. Ignacio Sánchez Galán ha dado un paso más en su demostración de poder frente a las instituciones democráticas, una actitud que resulta muy peligroso por su impunidad.

Su salida airosa de este episodio demuestra al resto de grandes corporaciones que resulta gratis realizar cualquier afrenta social y pública porque el control que se tiene sobre los mecanismos de defensa de los ciudadanos (los medios de comunicación) es total. Una vez cruzado el Rubicón del insulto, ¿cuál será la siguiente línea roja en ser superada? ¿A qué nueva humillación social serán capaces los directivos de grandes empresas de llevar a los ciudadanos?

Desde luego, la impunidad con la que se actúa en estos casos da a entender que pueden superarse casi todos los límites, si eres el afortunado presidente de una gran compañía. La simple demostración de ser una persona maleducada por insultar a los demás, debería ser condición suficiente para que el presidente de una compañía dejara de ser la cara visible de esa compañía.

Una sociedad democráticamente consolidada, no puede permitirse representantes sociales que vayan insultando gratuitamente sin que haya consecuencias por ello. Y una compañía no puede permitirse que su directivo vaya criticando a sus propios clientes.

Aunque las consecuencias de una declaración tan lamentable para un presidente de una gran compañía no fueran las esperadas, lógicamente, los insultos de Sánchez Galán tuvieron bastante repercusión en medios. Si bien las noticias se

limitaban a describir el desarrollo de los acontecimientos de forma aséptica, las redes sociales ardieron esos días y las críticas fueron generalizadas.

- Las declaraciones del presidente de Iberdrola que han indignado a los tuiteros (Público, 5 de mayo de 2022).





 <p><b>Mamen Mendizabal</b> @MamenMendi · Seguir</p> <p>Quiénes son estos dos tontos que encima se ríen de la estafa eléctrica?</p> <p><b>JUEVES 5 DE MAYO</b> <b>14:45</b></p> <p>3:28 p. m. · 5 may. 2022</p> <p>3,1 mil · Responder · Copia enlace</p>	 <p><b>Oskar Matute</b> @OskarMatute · Seguir</p> <p>La prepotencia de quien se considera intocable. No solo te sablea sino que, además, te insulta. ¿Cuánto tiempo más va a ceder el Gobierno a sus chantajes?</p> <p>Ignacio Galán (Iberdrola): «Solo los tontos pagan más por la luz que en 2018».</p> <p><b>JUEVES 5 DE MAYO</b> <b>14:45</b></p> <p>3:14 p. m. · 5 may. 2022</p> <p>5,8 mil · Responder · Copia enlace</p>
 <p><b>Rodri Manzana</b> @Rodrimanzana · Seguir</p> <p>Sánchez Galán, presidente de #Iberdrola llama #tontos a los que tenemos la tarifa regulada de #luz. Pues que no se preocupen en @Iberdrola - @Iberdrola que ya tienen un tonto menos entre sus clientes. #Vergonzoso el tono empleado. A reiros de otros guapetes.</p> <p>Europa Press TV @europapress_tv Galán (Iberdrola): "Solamente los tontos pagan la tarifa regulada por el Gobierno" europapress.tv/economia/66504...</p> <p><b>JUEVES 5 DE MAYO</b> <b>14:55</b></p> <p>4:54 p. m. · 5 may. 2022</p> <p>26 · Responder · Copia enlace</p>	 <p><b>Les Baux de Provence</b> @LesBauxdeProven · Seguir</p> <p>En respuesta a @MamenMendi</p> <p>Hasta el Director de Marketing de @iberdrola; le habrá dicho a su Presidente; Sánchez Galán; que una cosa es esquilmar a los españoles; ... Y otra encima reírse de ellos en su cara</p> <p><b>JUEVES 5 DE MAYO</b> <b>14:27</b></p> <p>4:27 p. m. · 5 may. 2022</p> <p>38 · Responder · Copia enlace</p> <p>Leer 1 respuesta</p>



Figura 7.61: Publicado en *Público*

A las críticas se unieron, además, miembros del Gobierno que tacharon de “vergonzosas” las declaraciones del máximo responsable de la mayor eléctrica española:

- El enfado de Calviño con el presidente de Iberdrola tras llamar "tontos" a los clientes con tarifa regulada. (El imparcial, 6 de mayo de 2022).
- El Gobierno sale en tromba contra Galán por llamar “tontos” a los consumidores con la tarifa regulada de la luz (Vélez y Olías, 5 de mayo de 2022).
- Yolanda Díaz exige a Galán (Iberdrola) una «rectificación inmediata» por sus palabras (Martín de Vidales, 6 de mayo de 2022).
- “Los tontos no ganamos 1.500 euros cada hora” (Giménez, 6 de mayo de 2022).

Como es de esperar, la entidad reaccionó, pero no con una declaración del presidente pidiendo perdón, ni siquiera enviando un comunicado a los medios. La

respuesta se limitó a un tweet escrito en tercera persona (en nombre de Ignacio Sánchez Galán) y en el que se pide disculpas “a quién se haya sentido ofendido”.



Figura 7.62: Palabras del Presidente de Iberdrola

El tweet de respuesta es una demostración de una actitud prepotente por parte de la compañía hacia los consumidores, por no hablar directamente en primera persona. Sería como enviar a un subalterno a pedir perdón en nombre del presidente, por entender que su posición le impide bajar al barro y pedir disculpas.

Además, se delimita muy bien el ámbito en el que se pide disculpas, reduciéndolo, exclusivamente, “en el caso de que alguien se hubiera sentido ofendido”. Es decir, se traslada el sujeto actor y, por tanto, la culpabilidad, del emisor, en este caso, Sánchez Galán, a los receptores, es decir, “los que se hubieran sentido ofendidos”.

La culpa, según esta redacción, no sería tanto del presidente de Iberdrola, por lo dicho, como de los posibles afectados, por haberlo entendido mal “unas frases expresadas de forma coloquial”. Y aquí introducen un nuevo aspecto contradictorio en la redacción de las disculpas, tratando de excusar el desatino en una supuesta “expresión coloquial”, como si coloquialmente sí fuera admisible insultar a los clientes.

Aunque resulte anecdótico, la Asociación de Directoras y Gerentes de Servicios Sociales eligió hace unos meses al presidente de Iberdrola como personaje “*Corazón de Piedra*” 2022, según decía el propio comunicado, por haber “aumentado de manera obscena sus beneficios” y reírse de aquellos ciudadanos que tienen una tarifa regulada (Europa Press, 15 de enero de 2023).

Sociedad | europa press

SOCIEDAD

## Presidente de Iberdrola, Ignacio Galán, premio 'Corazón de Piedra' 2022 de Directores y Gerentes de Servicios Sociales



El presidente de Iberdrola, Ignacio Sánchez Galán  
- Eduardo Parra - Europa Press

Europa Press Sociedad Actualizado: domingo, 15 enero 2023 22:35  
@ep\_social

Facebook Twitter Instagram Newsletter

MADRID, 15 Ene. (EUROPA PRESS) - La Asociación de Directoras y Gerentes de Servicios Sociales ha elegido al presidente de Iberdrola, Ignacio Galán, con el 50,6 por ciento de los votos, como personaje 'Corazón de Piedra' 2022, por haber "aumentado de manera obscena sus beneficios" y "reírse" de aquellos ciudadanos que tienen una tarifa regulada.

Figura 7.63: Noticia publicada en *Europa Press*

- Este galardón resume bien el resultado de una política de comunicación que desdeña la opinión de los ciudadanos y se permite el lujo de insultarles, mientras la empresa anuncia récords de beneficios (Fariza, 22 de abril de 2023),
- Su máximo directivo resulta que es uno de los mejor pagados del país (*Cinco Días*, 24 de febrero de 2023).



Figura 7.64: Noticia publicada en *Cinco Días*

Las críticas en los medios de comunicación pronto se apagaron, pero a través de las redes sociales se mantuvo durante más tiempo, provocando una profunda crisis de imagen cuyo valor sería muy interesante poder valorar. ¿Cuánto afecta a una marca las declaraciones de un presidente con una actitud prepotente ante la sociedad?

Las críticas a los clientes vinculados a la tarifa regulada suponen una de las últimas polémicas en las que se ha visto envuelta Iberdrola, pero no es la única. Al igual que el BBVA bajo presidencia de Francisco González, Iberdrola también recurrió a los trabajos ilegales ofrecidos por el comisario Villarejo y que en los últimos meses están afectando de forma negativa a las marcas relacionadas con el caso.

La Audiencia Nacional ha cerrado el caso por considerar que estaba prescrito, pero la información publicada al respecto también ha contribuido a manchar la marca Iberdrola ante la sociedad (Gálvez, 16 de noviembre de 2022).

El diario digital *El Confidencial* ha sido el más activo en la denuncia y publicación de informaciones en relación a los diferentes casos de corrupción en los que Iberdrola recurrió a los servicios del famoso ex comisario de la Policía. Un simple repaso de los diferentes casos investigados y abandonados posteriormente por la Audiencia Nacional por su prescripción, evidencian una forma de hacer negocios al margen de la legalidad, lo que contribuye sin duda a establecer una comunicación poco transparente y predispone a la empresa a ocultar más que hacer alardes de transparencia.

Los casos conocidos como Arrow, BlackBoard y Gipsy evidencian la falta de escrúpulos en las altas instancias de Iberdrola para recurrir a cualquier método, incluso los ilegales, para conseguir sus fines de negocio.

Resulta extraño entender que un medio como *El Confidencial*, con muy buenas relaciones con las altas esferas económicas del país levantara en su día esta bandera en contra de los procedimientos de Iberdrola. Esta campaña, sin duda, habrá dejado al medio sin una suculenta inversión publicitaria por parte de Iberdrola o, quizás, habrá que entender que la empresa no invertía lo suficiente en este medio como para controlarlo por completo o, quizás la falta de inversión por parte de Iberdrola se haya visto compensada por una inversión más abultada por parte de ACS (hay que recordar que uno de los casos investigados estaba relación con la intención de ACS de entrar en el accionariado de Iberdrola).

El Confidencial, como hemos dicho, ha publicado muchas noticias relacionadas con la implicación de Iberdrola en el caso Villarejo, pero un resumen de todo el proceso se puede encontrar en Cinco años del caso Iberdrola (El Confidencial, 21 de marzo de 2023).

Entre los casos recientes de grave afectación a la imagen corporativa de Iberdrola cabe sumar aún un desatino más: la contratación del ex diputado socialista Antonio Miguel Carmona como vicepresidente (La Vanguardia, 3 de octubre de 2021).

Miembro del PSOE madrileño, Antonio Miguel Carmona se unió en octubre de 2021 a la larga lista de expolíticos del PP y PSOE que han terminado incorporándose a grandes corporaciones en lo que se llama habitualmente un proceso de puertas giratorias en el que políticos que han ejercido cargos y tienen conocimientos y conocidos dentro de la administración, se pasan al otro lado y venden sus conocimientos y contactos a las grandes compañías, sobre todo en las grandes eléctricas.

Desde Felipe González en Gas Natural, a José María Aznar en Endesa, la lista de altos cargos de ambos partidos que se han pasado a la empresa privada es larga: Isabel García Tejerina, Ángel Acebes o Fátima Bañez en Iberdrola; Elena Salgado, Pedro Solbes o Luis de Guindos en Endesa; Isabel Tocino, Ana Palacio, José Montilla y José Blanco en Enagás y un largo etcétera que también incluye a la pública Red Eléctrica Española, antes REE y ahora Redeia (P., 4 de octubre de 2021).

Esta connivencia entre el poder político y las grandes energéticas ha levantado siempre grandes susceptibilidades entre la ciudadanía que entendía que detrás de este tipo de operaciones se escondía el interés de las eléctricas por comprar a quienes tenían la obligación de vigilarles y, también un cierto engaño por parte de los políticos que deberían defender los intereses de la mayoría de los ciudadanos, en lugar de hacerlo sólo de esa minoría que les paga grandes sumas de dinero.

En este contexto, el anuncio de Iberdrola de contratar a Antonio Miguel Carmona como Vicepresidente de la matriz española del grupo desató todo tipo de especulaciones sobre las intenciones finales de la energética. Obviamente, Carmona cuenta con una valiosa red de contactos de gran utilidad para cualquier gran empresa que necesite mantener buenas relaciones con las administraciones públicas, sin embargo, en este caso concreto (y de ahí el interés para este análisis), Antonio Miguel Carmona no había ostentado cargos de relevancia en ningún Gobierno socialista.

Fue diputado durante años en la Asamblea de Madrid y candidato a la alcaldía de Madrid por el PSOE. Pero el principal valor de Carmona residía en su gran conocimiento público por su habitual participación en tertulias de diferentes medios de comunicación, siempre defendiendo los postulados más cercanos al PSOE.

Esa popularidad, el hecho de ser un rostro conocido y reconocido por el gran público podría ser el mérito último valorado por Iberdrola para proponerle un puesto, nada menos que de vicepresidente de Iberdrola España.

Y hay que reconocer que, como estrategia de comunicación corporativa, no parece sobre el papel ser una mala idea. Con la incorporación de Antonio Miguel Carmona, Iberdrola conseguía una cara amable y conocida que pudiera actuar como portavoz ante la sociedad, aportando ese lado amable y empático del que carecen actualmente los miembros de su dirección.

Sin embargo, la polémica desatada por la enésima compra de un político por parte de una eléctrica parece que desbarató precipitadamente los planes. Tan sólo 13 meses después de su nombramiento, Antonio Miguel Carmona renunciaba a su cargo de vicepresidente e Iberdrola le recompensaba con un contrato de asesor externo para analizar posibles inversiones que es lo mismo que concederle un premio de consolación por lo que pudo ser y no fue.

Porque efectivamente, el paso de Antonio Miguel Carmona por Iberdrola ha sido completamente opaco, nada se sabe de su labor al frente de la vicepresidencia de Iberdrola España, nada ha trascendido sobre las tareas y proyectos que le han llevado a tan elevado puesto y no queda ni rastro de él en la web de Iberdrola.

Ni hay nota de prensa de nombramiento ni de cese, ni queda rastro de su paso por el organigrama y ni siquiera al hacer una búsqueda dentro de la propia web del grupo se consigue ningún resultado. Para Iberdrola, Antonio Miguel Carmona no ha existido, o ha desaparecido. Y resulta curioso el tupido velo que la compañía ha echado sobre su contrato estrella cuando, según destacan en su web, Iberdrola ha sido seleccionada como la empresa más transparente del Ibex 35 por el organismo Transparencia Internacional, la institución que estaría detrás *Índice de Transparencia Corporativa en Integridad, Cumplimiento y Derechos Humanos de*

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital *las empresas del Ibex 35*, realizado con apoyo del Ministerio de Asuntos Exteriores, la Unión Europea y Cooperación y la Asociación de Profesionales de Cumplimiento Normativo (CUMPLEN), según ellos mismos informan. (Iberdrola, 2022).

Ese nivel de transparencia digno de ser premiado internacionalmente no alcanza al parecer para conocer cuáles fueron sus intenciones a la hora de contratar como vicepresidente a un reconocido tertuliano y político, ni para informar de cuáles eran sus objetivos dentro de la empresa y, ni siquiera alcanza para informar en su web de la designación o cese del mismo.

Es decir, en este caso al menos, la opacidad por parte de la empresa ha sido y es total, y su intención no es otra que tratar de esconder el fracaso detrás del proyecto que, se supone, había detrás de la contratación de Antonio Miguel Carmona.

En el camino, Iberdrola se ha dejado jirones del prestigio de su marca en una decisión que tuvo una reacción contundente en el ámbito político, económico y social.

Tras el anuncio recogido en general por todos medios, las críticas no se hicieron esperar y llegaron desde los entornos más dispares (Europa Press, 3 de octubre de 2021).

El Gobierno fue de los primeros en criticar el nombramiento y el PSOE se apresuró a desmarcarse de la figura de Antonio Miguel Carmona. El partido no quiso ser cómplice de un nuevo caso de puerta giratoria que podría poner en duda la integridad de las decisiones tomadas en el seno del Gobierno en un momento

especialmente complicado por el alza significativo del precio de la energía tras la invasión rusa de Ucrania.

- Malestar en Podemos y dentro del PSOE por la designación de Carmona como vicepresidente de Iberdrola (RTVE, 3 de octubre de 2021).



Figura 7.65: Noticia publicada en RTVE

- El nombramiento del socialista Antonio Miguel Carmona como vicepresidente de Iberdrola solivianta a Unidas Podemos y decepciona a la cúpula del PSOE (Pellicer, 3 de octubre de 2021).



Figura 7.66: Noticia publicada en *El País*

- El PSOE se desmarca del fichaje de Carmona por Iberdrola (De las Heras y Camarero, 2021).



Figura 7.67: Noticia publicada en *Hoy*

- Iberdrola enfurece al Gobierno por el fichaje de Carmona: “Habríamos preferido a Iván Redondo” (Frauca, 5 de octubre de 2021).



Figura 7.68: Noticia publicada por *El Confidencial Digital*

- Iberdrola descoloca al Gobierno con el fichaje del socialista Carmona (De las Heras y Camarero, 2021).



Figura 7.69: Noticia publicada en el *Diario de Navarra*

Las referencias en los medios a las puertas giratorias fueron abundantes, desacreditando el nombramiento y posicionándolo dentro de esa tradición de la democracia española de buscar acomodo a los políticos en las grandes compañías.

- Puertas giratorias para los políticos...ahora un socialista (De Ávila, 3 de octubre de 2021).



Figura 7.70: Noticia publicada en *El día de Zamora*

- Puertas giratorias en las eléctricas: el fichaje de Antonio Miguel Carmona por Iberdrola no es el primero (Ortuño, 4 de octubre de 2021).



Figura 7.71: Noticia publicada en *El periódico*

-Se recordó además la crítica furibunda que Antonio Miguel Carmona vertió sobre Esperanza Aguirre cuando fue contratada por una empresa de cazatalentos tras dejar la presidencia de la Comunidad de Madrid. El vídeo de Youtube (Gananzia, 2022) en el que quedan recogidas sus críticas enérgicas durante un mitin volvió a circular por las redes sociales aquellos días.

- Carmona, de criticar a Esperanza Aguirre por las puertas giratorias a entrar por una al Ibex (Martí, 5 de octubre de 2021).



*Figura 7.72: Noticia publicada en El Español*

-Incluso responsables autonómicos de todo signo político salieron en tromba a denunciar la contratación del político (20 Minutos/Europa Press, 5 de octubre de 2021).



Figura 7.73: Noticia publicada en *20 minutos*

- MÉS cree que la designación de Carmona como vicepresidente de Iberdrola “demuestra cuáles son las prioridades del PSOE” (20 Minutos, 4 de octubre de 2021).



Figura 7.74: Noticia publicada en *20 minutos*

- Igea pide luchar contra el “clientelismo político” tras la llegada de Carmona al mercado eléctrico (20 Minutos, 4 de octubre de 2021).



Figura 7.75: Noticia publicada en *20 minutos*

- Barbón siente “absoluta vergüenza” por el fichaje de Carmona en Iberdrola y cree que debería “renunciar” (20 Minutos, 4 de octubre de 2021).



Figura 7.76: Noticia publicada en *20 minutos*

-Las redes sociales se convirtieron, como suele ser habitual, en el canal preferido por los ciudadanos para denunciar lo que se entendía como un claro ejemplo de puerta giratoria (Público, 3 de octubre de 2021).



Figura 7.77: Noticia publicada en *Público*

- Las mejores reacciones y memes sobre el fichaje de Antonio Miguel Carmona en Iberdrola (Público, 4 de octubre de 2021).

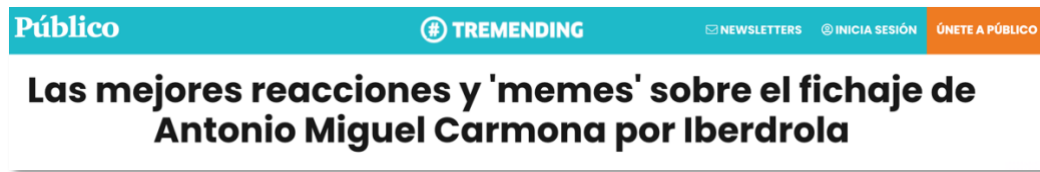


Figura 7.78: Noticia publicada en *Público*

Como ya se ha contado, Antonio Miguel Carmona sólo ha estado 13 meses ejerciendo de vicepresidente de Iberdrola España y tras su cese, según se anunció, se mantendrá como analista externo para la búsqueda de inversores. Una vez más, los medios de comunicación se han hecho eco de la noticia y, por ende, del fracaso que ha supuesto su contratación para la compañía.

- Iberdrola releva a Carmona solo 13 meses después de ficharlo como vicepresidente de su filial en España (F., 2 de noviembre de 2022).



Figura 7.79: Noticia publicada en *El País*

- Antonio Miguel Carmona renuncia a la vicepresidencia de Iberdrola España para centrarse en sus labores ejecutivas en la empresa (Sanz, 26 de octubre de 2021).



Figura 7.80: Noticia publicada en *La Razón*

- Galán relega a Carmona como asesor externo en Iberdrola. (Patiño, 21 de noviembre de 2021).



Figura 7.81: Noticia publicada en *El País*

- Galán despide a Carmona tras apenas un año como ejecutivo de Iberdrola (Monforte, 21 de noviembre de 2021).



Figura 7.82: Noticia publicada en *Cinco Días*

- Galán destituye a Carmona como director ejecutivo de Iberdrola al año de ficharlo (Marco, 2 de noviembre de 2021).



Figura 7.83: Noticia publicada en *El Confidencial*

- Galán despoja a Carmona de funciones ejecutivas y le encarga buscar inversiones para Iberdrola en el exterior (Ojea y Ortega, 2 de noviembre de 2021).



Figura 7.84: Noticia publicada en *El Español*

El caso Villarejo y su ramificación dentro de Iberdrola, la frustrada operación Carmona y los insultos del presidente Ignacio Sánchez Galán a sus propios clientes son sólo los últimos episodios en una desafortunada cadena de eventos que minan el prestigio de la marca y a la que parece no ponerse fin.

En ninguno de estos casos ha habido una respuesta clara y contundente, transparente y cercana, en boca de su portavoz principal. El silencio más sonoro, cuando no algún impropio por parte del presidente, es la única estrategia de comunicación corporativa puesta en marcha por la eléctrica.

Una vez más, al igual que ocurriera en los casos analizados anteriormente, el principal problema de la comunicación corporativa de Iberdrola es la falta de un departamento empoderado y un responsable de Comunicación que realmente decida cuál debe ser la línea estratégica a seguir por toda la compañía, incluido el

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital

presidente. Al contrario, se trata de un departamento de servicios, destinado a elaborar el relato puramente descriptivo de la actividad cotidiana de la empresa, sin ninguna pretensión estratégica de contribuir a incrementar el sentimiento de orgullo de los españoles por contar con una de las mayores compañías energéticas a nivel mundial. Esa labor de liderazgo social que se pide a los empresarios que deberían hacer pivotar su actividad y sus negocios sobre la idea de construir país, de contribuir al bienestar de la sociedad y de hacerlo respetando el medio ambiente y el mundo en el que nos ha tocado vivir.

Un relato que sea capaz de implicar a toda la sociedad y cobijar bajo su marca a todos los ciudadanos que sentirían, en este caso, una relación emocionalmente cercana (al más puro estilo Apple).

En su lugar, parece que la comunicación corporativa de la empresa dependa por completo de la actuación de su primer directivo, Ignacio Sánchez Galán, y que, siguiendo un criterio ya antiguo, las gestiones del departamento de Comunicación consistan en barrer detrás de su jefe toda la basura que éste vaya dejando por el suelo, utilizando una metáfora que permite entender perfectamente esa política de comunicación que consiste en actuar sólo cuando haya que arreglar algún desaguisado.

Ni los discursos ni las declaraciones de Ignacio Sánchez Galán parecen responder a un criterio estratégico de comunicación, sino a decisiones unilaterales y tomadas sobre la marcha por el directivo. De ahí el porcentaje tan alto de improvisación que aparece en todas sus declaraciones y, de ahí también, el nivel de errores tan

elevado que suele suceder a cualquiera de estos eventos en los que participa el presidente de Iberdrola.

En lugar de existir una estrategia de comunicación en la que participa el primer responsable de la compañía como máximo portavoz del relato corporativo, Ignacio Galán improvisa declaraciones que después tienen que ser asumidas por la compañía, y reaccionar en consecuencia cuando las declaraciones en cuestión necesitan ser matizadas para tratar de paliar los efectos negativos que puede suponer para sectores de la sociedad.

Como hemos podido comprobar en el análisis de este caso, Ignacio Sánchez Galán carece de habilidades de comunicación que le permitan transmitir una cierta humanidad e impregnar el relato de la compañía de la emocionalidad que requiere una marca para ser valorada positivamente por los ciudadanos.

En su favor, cabe decir que su forma de hablar y el vocabulario que utiliza resulta bastante informal, lejos de la pompa y el elitismo por el que apuestan otros grandes directivos de compañías multinacionales. Sin embargo, esa informalidad rebasa habitualmente los cauces de lo políticamente correcto y suele estar acompañada de comentarios que no siempre son bien entendidos por según qué sectores de la sociedad.

El perfil como portavoz de Ignacio Sánchez Galán estaría cerca de la tipología que también representa el presidente de Mercadona, Juan Roig, directivos con mucho poder, acostumbrados al *ordeno y mando* y que siguen la misma dinámica respecto a la comunicación. Se trataría de portavoces difíciles de encauzar dentro de una

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital

política de comunicación previamente establecida y acordada dentro de los órganos de gestión internos. Comúnmente, serían lo que suele conocerse como *versos sueltos*, con todos los inconvenientes que esta forma de dirección suele tener para el resto de la compañía.

Caso diferente sería el tipo de portavoz que ejercería el también analizado presidente de Ferrovial, Rafael del Pino, o Francisco González en BBVA, en cuyo caso la apuesta firme es no aparecer más que lo necesario y siempre en un ámbito muy controlado y con un relato muy preparado.

Perfiles muy diferentes que, en ningún caso, consiguen transmitir cercanía y conseguir que la sociedad vea a sus respectivas marcas como generadoras de bienestar y progreso para la sociedad. Al contrario, a través de sus declaraciones establecen dicotomías que obligan a los ciudadanos a posicionarse a favor o en contra, entrando siempre en un ámbito político que termina con una dicotomía social en la que sólo unos valorarán positivamente sus iniciativas, mientras el resto se mostrará contrario.

En el caso concreto de Iberdrola, Ignacio Galán no aparece como un portavoz cercano, que se posicione junto a los ciudadanos, que entienda sus problemas, que aporte soluciones globales de país y que demuestre empatía con la sociedad de la que forma parte.

Al contrario, se muestra distante, *por encima del bien y del mal* y, cuando surge un problema en la sociedad como es el elevado precio de la energía, se permite el lujo de insultar a una parte de la ciudadanía llamándoles “tontos”. Sólo atendiendo

a una personalidad profundamente egocéntrica puede entenderse que un presidente de una compañía insulte directamente a parte de sus clientes.

Habría que poner en valor la posibilidad de recurrir a un portavoz externo, con una mayor habilidad para la comunicación, como hiciera Iberdrola en la contratación de Antonio Miguel Carmona. Sin embargo, en este caso, ni se le anunció como portavoz, ni se conoce que asumiera tarea alguna de comunicación, ni actuó en ningún caso como tal.

En cualquier caso, el perfil político elegido dio al traste con el proyecto Carmona, criticado desde todos los ámbitos políticos, económicos y sociales por tratarse de un evidente caso de *puerta giratoria*. Al final, lo que podría ser una apuesta por una comunicación más cercana y potente se ha convertido en una verdadera crisis reputacional que ha mantenido a la marca envuelta en informaciones críticas en los medios de comunicación con el consiguiente desgaste para su prestigio.

Iberdrola ha conseguido fabricar en los últimos años un relato muy bien articulado en torno a su compromiso medioambiental. Toda su estrategia publicitaria se ha centrado en esta argumentación, una línea que también ha seguido todo el contenido que la compañía genera a través de su página web y trata de difundir su departamento de comunicación.

Basta echar un vistazo a los proyectos que anuncia en su web, o a cualquier de los contenidos que incorporan para entender que, efectivamente, el compromiso medioambiental es la espina dorsal de su estrategia.

Encontramos epígrafes que así lo señalan: Programa de Star-ups Perseo, Venture Builder, Start-up Challenge, Innovación abierta y colaboraciones, Global Smart Grids Innovation Hub, Iberdrola Innovation Middel East, Transformación digital... y un largo etcétera de propuestas relacionadas con la innovación y la sostenibilidad.

Y basta dar un paseo por la sala de prensa de la web corporativa para descubrir que la mayor parte de la información que se produce internamente está relacionada con este tema:

- Desarrollamos el reciclaje de baterías en España, junto a FCC y Glencore, como apuesta por la economía circular (Iberdrola, 11 de abril de 2021).
- Presentamos a Naciones Unidas el Plan de Transición Climática acelerado (Iberdrola, 8 de abril de 2021).
- Presentamos a Europa un proyecto para fabricar paneles fotovoltaicos en España. (Iberdrola, 5 de abril de 2021).
- Galán y AMLO se reúnen y anuncian su compromiso con el desarrollo de las energías renovables en México. (Iberdrola, 4 de abril de 2021).

Todas las notas de prensa publicadas por la marca están enfocadas en el mismo sentido, por lo que podemos afirmar que existe un relato claramente diseñado para identificar la marca con la innovación y la transición energética. Sin embargo, su departamento de Comunicación no consigue que este relato triunfe en los medios

de comunicación. La gran mayoría de estas informaciones acaban opacadas por las polémicas comentadas anteriormente y por los ámbitos políticos que rodean a muchas de las decisiones que toma la compañía.

Como ejemplo, valga comentar que la noticia sobre el acuerdo con el presidente de México, que en la nota de prensa queda bien enfocada en la apuesta por las energías renovables, en los medios de comunicación ha tenido un trasfondo político basado en la lucha entre el Gobierno de México, que finalmente ha optado por comprar la mayor parte de los activos de la empresa en este país.

- Iberdrola vende el 80% del negocio en México por 5.480 millones tras sus broncas con AMLO (Esteller, 4 de abril de 2021).



Figura 7.85: Noticia publicada en *El Economista*

- Iberdrola vende activos en México a una empresa pública tras sus enfrentamientos con López Obrador (El País, 4 de abril de 2021).



Figura 7.86: Noticia publicada en *El País*

- Iberdrola desinvierte masivamente en México tras los choques con el Gobierno de AMLO (C., 4 de abril de 2023).



Figura 7.87: Noticia publicada en *El Confidencial*



## 8. Conclusiones

Después de analizar la comunicación mantenida por las grandes empresas españolas desde su nacimiento hasta nuestros días, se pueden extraer una serie de conclusiones compartidas por las estrategias de comunicación de las grandes compañías, de todos los sectores analizados, y por todos los líderes que han pasado por sus cúpulas directivas.

Esas conclusiones compartidas por las políticas de comunicación de las grandes compañías en España permiten componer un marco de actuación que se ha repetido a lo largo de los años y que, aún hoy, sigue siendo la forma habitual de comunicar de las grandes corporaciones. Y ello, a pesar de que actualmente, las grandes empresas españolas son, a la vez, grandes multinacionales, presentes en diferentes sociedades, con exigencias de comunicación muy diferentes de las que habitualmente se tienen en España.

## **8.1. Escasa transparencia en la comunicación corporativa**

La primera y principal conclusión que puede obtenerse tras el análisis realizado a lo largo de este estudio llevaría a sostener que las grandes corporaciones empresariales en España no apuestan por una estrategia de comunicación transparente que les permita mostrarse ante la sociedad de forma evidente, fomentando el conocimiento profundo y permitiendo una relación de sinceridad ante la ciudadanía.

Al contrario, como se ha visto en los casos analizados, las empresas han demostrado a lo largo de su historia la tendencia al oscurantismo y la intención de esconder cualquier situación de riesgo reputacional que haya podido surgir en cualquiera de las corporaciones, incluso en aquellos casos en los que el problema haya podido ser ajeno a la gestión de la empresa y, por tanto, sea posible mantener una argumentación factible y una justificación social adecuada.

La comodidad que las grandes empresas demuestran por mantener vigente una estrategia basada en el oscurantismo en comunicación parte, como se ha podido demostrar, de un origen asentado en una dictadura y la creación de un tejido empresarial basado en los intereses de un colectivo erigido en el poder por la fuerza. La creación de riqueza de una forma poco ortodoxa obligó a mantener en secreto los procesos y en la sombra a las personas que dirigían los mecanismos de acumulación, una manera de trabajar en comunicación que quedó, por lo que se ha podido comprobar, incardinada en los procedimientos y la gestión habitual de las empresas.

El posterior proceso de privatización supuso establecer un sistema de control político de esas mismas corporaciones a través del posicionamiento al frente a personas cercanas al partido que las privatizó. El lastre político de las empresas las ha llevado, como también ha quedado demostrado, a mantener una estrategia poco transparente, tratando de controlar cualquier información que pudiera suponer un riesgo el *status quo* conseguido de forma poco edificante.

Esa forma de entender la comunicación ha permanecido hasta hoy, y la mayoría de las grandes corporaciones sigue apostando por una estrategia de comunicación que consiste en controlar cualquier flujo de información y reducirlo al mínimo para evitar cualquier riesgo. Siempre, asumiendo que la comunicación es más una fuente de problemas que la posibilidad de establecer una relación más transparente con la sociedad.

En resumen, las estrategias de comunicación corporativas en la actualidad suponen el establecimiento de un sistema oscurantista que impida la transferencia de cualquier información, o su control absoluto en caso de que haya trascendido. Los departamentos de Comunicación tienen, ante esta tesitura, la obligación de controlar a los medios de comunicación, siendo su función principal, la gestión de cualquier noticia que pueda afectar a la compañía, sobre todo, estableciendo un sistema de control sobre los medios basado principalmente en los abultados presupuestos de publicidad que suponen una verdadera amenaza para unos medios con muchas dificultades para mantenerse económicamente con tan solo los ingresos por número de clientes.

## 8.2. Control de la comunicación

En lugar de una apuesta clara por la transparencia, la mayoría de estrategias puestas en marcha por las empresas siguen obsesionadas en el control férreo de cualquier información que pueda afectar a la empresa. En este ámbito, como hemos visto, las partidas de publicidad que reciben los medios de comunicación suponen un medio de autocensura que supone un dique de contención autoimpuesto internamente en los medios de comunicación. Son los propios periodistas y, en su caso, los directivos de los medios los que filtran de forma exhaustiva toda información que pueda importunar a una de esas empresas que suponen un parte importante de los ingresos anuales del medio.

La transformación tecnológica en que se encuentra inmersa la sociedad actual ha intensificado esta dependencia. Los medios escritos tradicionales en papel han perdido lectores/compradores de forma dramática y sus versiones online todavía no han encontrado una vía de ingresos que pueda independizar su cuenta de resultados de los ingresos publicitarios. Ante esta situación, como se ha podido observar, los propios periodistas se autocensuran en aquellos casos que puede resultarles costoso económicamente.

Para aquellos casos en los que se decide seguir adelante y publicar una información a pesar de las consecuencias publicitarias, los departamentos de Comunicación internos de las empresas están preparados para recordar a los periodistas o sus directivos la importancia de sus ingresos publicitarios y la posibilidad de retirarlos.

Por tanto, no se trataría de una estrategia de transparencia informativa, sino de un férreo control de los medios y los periodistas, perdiendo así su carácter de velador de la democracia y defensa ante los abusos de los poderosos.

En este sentido de manifiesta, por ejemplo, el periodista Yago Álvarez Barba en su libro *Pescar el salmón*, en el que hace una crítica a la situación actual de los medios económicos en España. (Álvarez, 2023).

Para este autor, “la prensa, con esa aura de neutralidad que la rodea, está controlada por los grandes poderes económicos, que la utilizan como una herramienta para inculcar y generar opinión y pensamiento alineados con sus propios intereses” (Álvarez, p. 12).

Para el periodista, especializado en prensa económica, el control de los medios se produciría por tres vías diferentes:

1. El primero sería la toma de posición directa entrando en el accionariado de los propios medios de comunicación. “Los grandes bancos y fondos de inversión han asaltado los accionariados de los grupos mediáticos, haciéndose así con el control de sus juntas directivas a base de talonario. Se trata de un proceso que se ha acelerado en los últimos quince años, desde la crisis financiera de 2008, cuando los ingresos publicitarios de los medios se vieron reducidos notablemente y, por otro lado, los fondos de inversión tuvieron acceso a ingentes cantidades de dinero que los bancos centrales habían estado bombeando a los mercados a tipos de interés cercados a cero. Los primeros necesitaban dinero y los segundos querían

más poder e influencia para continuar imponiendo su agenda” (Álvarez, 2023, p. 23).

2. La segunda vía de control se establecería a través de la financiación de los medios de comunicación. “Este poder económico sobre su accionariado se suma al que ejerce este mismo sector financiero sobre las empresas mediáticas: la concesión de financiación. Los grupos mediáticos han aumentado exponencialmente sus deudas con el sector financiero debido a préstamos que son concedidos pese a que la viabilidad de los proyectos sea totalmente dudosa, convirtiendo esa inyección de dinero en una fuente imprescindible para su supervivencia” (Álvarez, 2023, p. 23).
3. Y en tercer lugar, como ya se ha apuntado anteriormente, estaría la publicidad como una vía más de control sobre los medios de comunicación. “Convertirse en la principal fuente de alimentación de los grupos mediáticos a través de los contratos publicitarios ha devenido en una de las vías más efectivas de control sobre las líneas editoriales, ya que, como reza el dicho popular, nadie muerde la mano que te da de comer” (Álvarez, 2023, p. 23).

### **8.3. Comunicación poco empática con la sociedad**

Las grandes empresas españolas sólo hablan de ellas mismas, de sus negocios, de sus problemas, de sus productos o servicios y de la evolución de su negocio. En ningún caso, las empresas adquieren un relato cercano y empático con la sociedad,

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital

a pesar de los problemas a los que han tenido que enfrentarse los ciudadanos durante los últimos años.

A pesar de lo profunda y grave que fue la pasada crisis financiera que empezó en el verano de 2007, en ningún momento apareció ningún directivo de alguna de las entidades implicadas en la crisis entonando el *mea culpa*, entendiendo el sufrimiento que habían infligido a los ciudadanos o pidiendo perdón por una situación que se había generado directamente por las cúpulas de las grandes entidades financieras.

Muy al contrario, en la mayoría de los casos, los líderes siempre se mostraron con una actitud cercana a la arrogancia, justificando su actuación en la mayoría de los casos y achacando los errores a factores exógenos a su gestión (Iñigo de Barrón, 28 de febrero de 2018).

En algunos casos, líderes de algunas grandes cajas de ahorro llegaron a justificar los errores en una falta de conocimiento financiero que enarbolaban sin pudor con la justificación de ostentar un cargo puramente representativo, a pesar de tener poder ejecutivo y de ejercerlo siempre sin que en ningún caso hubieran renunciado a ello (Segovia, 28 de febrero de 2018).

Especialmente el sector bancario se mostró poco empático con la sociedad que, tras la crisis, sufría las consecuencias de sus errores. Nunca han pedido perdón y, en el caso español, ni siquiera han devuelto los más de 60.000 millones de euros que el Estado tuvo que pedir a la Unión Europea para el rescate del sector.

Esta falta de sensibilidad la destaca el periodista Yago Álvarez Barba al afirmar del sector bancario que “cuando estalló la burbuja, no tuvo ningún escrúpulo en enarbolar el dogma de habéis vivido por encima de vuestras posibilidades, cuando yo había presenciado cómo había sido precisamente la avaricia del propio sector, junto con la del inmobiliario y promotor, los que habían llevado a aquella situación ya sus dolorosas consecuencias, materializadas en los desahucios de miles de familias” (Álvarez, 2023, p.10).

Más cercano aún es el caso de la pandemia provocada por la Covid19. Ninguna de las grandes empresas ha realizado una política de comunicación dirigida a alentar a la sociedad española, a insuflar el ánimo suficiente para superar una situación tan dramática o simplemente una comunicación empática para que la ciudadanía supiera que el sector empresarial estaba al lado de la sociedad en momentos tan duros.

Desde el ámbito de la publicidad, sí hubo diferentes empresas que no desperdiciaron la oportunidad de apelar a las emociones de la ciudadanía para prestigiar su marca. Y nadie mejor que la multinacional Coca-Cola para apelar a las emociones, una compañía que ha conseguido que un simple refresco se identifique en medio mundo con valores como la amistad, la juventud, la solidaridad e, incluso en los últimos tiempos, con el cuidado del medio ambiente y la necesidad de limpiar los mares de plásticos (algo de lo que saben mucho en una compañía que vende millones de botellas de plástico de su refresco al día en todo el mundo).

Coca-Cola vació metafóricamente su icónica botella de refresco para llenarla con todos aquellos colectivos esenciales durante la pandemia como homenaje a todos los que habían ayudado a los demás a superar la crisis sanitaria.

El anuncio recogió premios y demostró una vez más que las empresas son capaces de recurrir a la emocionalidad en su publicidad, pero nunca en su comunicación. ¿Por qué no salieron los altos directivos a presentar la campaña y realizar ellos, personalmente, el homenaje a los colectivos a los que se dirigían?

- Una campaña de Coca-Cola en homenaje a los trabajadores esenciales en la pandemia, galardonada por los Muse Awards. (Europa Press, 17 de mayo de 2021).

Mientras su publicidad mostraba una cierta sensibilidad hacia el consumidor, la comunicación de la empresa estaba, como suele ser habitual, centrada en el negocio. Así lo demuestran, por ejemplo, la nota de prensa que lanzó en agosto de 2020 y que estaba plenamente dirigida a la recuperación de las cifras (Cocacolaep, 25 de agosto de 2020).

En este mismo sentido se expresaron la mayoría de las grandes compañías españolas, hablando de su negocio, a pesar de la situación vivida por la sociedad en general.

Es el caso de Iberdrola:

- “Desde el comienzo de la pandemia Iberdrola ha realizado adjudicaciones por 22.000 millones de euros y ha mantenido 400.000 empleos en el mundo”. (Iberdrola, 21 de diciembre de 2021).

- Iberdrola instaló 2.000 MW de renovables en España durante la pandemia, con una inversión de 2.300 millones. (Europa Press, 20 de enero de 2022).

Y también de Endesa:

- Iberdrola y Endesa ganan más de 5.000 millones pese al coronavirus y aumentan sus beneficios un 36% (Vélez, 21 de febrero de 2021).

Por parte de las constructoras, ACS sigue la misma política de comunicación centrada en el negocio y anunciando resultados en crecimiento a pesar de la pandemia a través de nota de prensa, que tendrá el resultado habitual en los medios de comunicación.

- El Grupo ACS aumenta un 3,8% su beneficio neto del primer trimestre hasta los 195 millones de euros (Grupo ACS, 13 de mayo de 2021).
- La pandemia no frena a ACS: crece su beneficio un 3,8% y suma 195 millones (La Información, 13 de mayo de 2021).

Y muy similar fue la estrategia comunicativa puesta en marcha por las grandes entidades financieras:

- BBVA gana 1.911 millones en el semestre y recupera los niveles previos a la pandemia (Lafraja, 30 de julio de 2021).
- El Santander deja atrás las pérdidas de la pandemia y gana 3.675 millones hasta junio (Íñigo de Barrón, 28 de julio de 2021).

Más recientemente saltó a los medios la noticia de que Hacienda tenía que devolver un monto importante a ambas entidades a consecuencias de las pérdidas tenidas durante la pandemia. Una noticia que, si bien no está motivada por las propias entidades, si viene a perjudicar su imagen pública ante una ciudadanía que no entiende que a las grandes entidades financieras hubiera que devolverles semejante cantidad de dinero (Maqueda y Gutiérrez, 27 de marzo de 2023).

Los ejemplos son numerosos y muy parecidos entre sí: ninguna gran compañía se atrevió a realizar una campaña de cercanía y solidaridad con la ciudadanía, ninguno de sus líderes pasó por los platós de las televisiones ni por los micrófonos de las radios a animar a la sociedad a superar una etapa tan delicada y a ejercer ese liderazgo social que también se espera de quienes están al frente de tan importantes elementos de una sociedad.

Parecería que, desde los departamentos de Comunicación de las grandes compañías se quisieran mantener al margen de todo lo que no tiene que ver con su negocio y sus números, los beneficios y la cotización bursátil. Cualquier acontecimiento que supere los límites de sus propios intereses parece camino vedado para su política de comunicación que resulta de este modo lejana, fría, ausente, enfrascada en sus propios problemas y totalmente alejada de la ciudadanía.

Como ya se afirmó anteriormente, el caso más paradigmático de esa falta de empatía social por parte de las compañías fue la licencia que se permitió el

presidente de Iberdrola, Ignacio Galán, al llamar “tontos” a parte sus propios clientes. Más demostración de lejanía social, es difícil de conseguir.

## **8.4. Líderes burbuja**

Otra de las grandes deficiencias que presenta la comunicación empresarial española habría que achacarla al tipo de liderazgo que preside estas grandes corporaciones.

Si tuviéramos que señalar el prototipo de líder empresarial carismático, sin lugar a duda, en la mayoría de los casos apuntaríamos a personajes como el desaparecido presidente de Apple, una persona que supo trasladar su personalidad y su forma de ser y hacerla coincidir con una forma diferente de entender una empresa tecnológica. Steve Jobs, al margen de su gestión concreta de la empresa, fue capaz de imprimir un sello único y diferente, por su forma de exponer su argumentario e, incluso, por una imagen estudiada que enfatizaba en lo diferente que era aquella empresa.

Toda intervención pública de Steve Jobs estaba perfectamente alineada con la filosofía de la empresa, recogido en aquel slogan que la hizo famosa: *Thinks different!*

Esa capacidad de representar no sólo a una compañía, sino también sus valores y su filosofía, se echa en falta en el prototipo habitual de directivo empresarial español. Aunque en los últimos tiempos nos encontramos verdaderos esfuerzos por aparentar una informalidad que parece impostada, la mayor parte de los directivos de grandes empresas españolas siguen siendo personas serias, con traje y corbata,

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital que se exponen poco públicamente y que parecen estar por encima del bien y del mal.

En cualquier caso, como se ha apuntado, actualmente algunos directivos están tratando de mostrar una imagen más desenfadada y cercana que no acaba de resultar natural. Este sería, por ejemplo, el caso de Ana Patricia Botín, presidenta del banco Santander, y sus vídeos publicados en redes sociales con motivos de celebraciones como el Día de la Mujer Trabajadora o acontecimientos culturales o sociales relevantes.

Esta estrategia de comunicación ha sido revalidada por una multitud de seguidores que, “según el último Panel Epsilon Icarus Analytics de CEOs en la red social, tiene más de 379.000 seguidores en LinkedIn, casi 45.000 en Instagram y más de 50.000 en Twitter”, según recoge El Español (15 de enero) en un artículo que ensalza el “éxito de comunicación” que supone la puesta en marcha de esta estrategia.

Sin duda, éste debe ser el camino para entablar una relación diferente y más cercana con la ciudadanía. Ana Patricia Botín incorpora por primera vez a su relato comentarios sobre aspectos que van mucho más allá del propio banco y se adentra por temáticas sociales y culturales, más cercanas a un público general. Además, incorpora fotos de su cotidianeidad que contribuyen a proporcionarle una imagen de *mujer de carne y hueso*, cercana, humana, y mucho más normal de lo que transmite su otra imagen mucho más institucional.

En un proceso de creación de una imagen más cercana e informal estaría también el presidente de Telefónica, José María Álvarez Pallete, quien no ha dudado en

quitarse la chaqueta y la corbata para hacer presentaciones públicas en mangas de camisa.

Sin duda, parece un avance nimio, pero no hay más que recordar la imagen pública de su predecesor para entender la envergadura del cambio. Efectivamente, mientras en Estados Unidos las grandes tecnológicas estaban presididas por personalidades como Steve Jobs en Apple o Bill Gates en Microsoft, la gran tecnológica española estaba presidida por César Alierta, un personaje completamente opuesto a sus homólogos americanos.

Representante de todos los tópicos posibles sobre el empresariado clásico, Alierta no trasladaba en absoluto una imagen moderna acorde con el liderazgo que Telefónica suponía para España y para gran parte de Latinoamérica. Y no sólo trasladaba una imagen fría de empresario al uso, además, el que fuera presidente de Telefónica durante 16 años, adolecía de las más mínimas habilidades de comunicación.

Por un lado, porque su comunicación no verbal no ayudaba en absoluto a la transmisión del mensaje (postura desgarrada, tartamudeo, circunloquios, coletillas...), sino también porque su relato no representaba a una empresa innovadora como se supone que debería ser Telefónica.

Todavía puede encontrarse en Youtube una de sus ruedas de prensa en la que pueden detectarse todos los errores de comunicación que, a día de hoy serían difícilmente aceptables en el portavoz de una gran multinacional tecnológica como es Telefónica. Desde el punto de vista de la comunicación no verbal, César Alierta

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital aparece en una postura incorrecta, echado sobre la mesa, con movimientos poco naturales; manteniendo una mirada dispersa que en ningún momento proyecta sobre el público; utilizando muletillas constantes que vulgarizan su comunicación; con una dicción pobre y poca vocalización que hace difícil la comprensión del mensaje... y un largo etcétera de incorrecciones que cualquier mínimo curso de formación de portavoces podría haber ayudado a corregir.

Pero también existen deficiencias comunicativas desde el punto de vista del discurso, porque su ataque a las que por entonces incipientes redes sociales por parte de una gran tecnológica no parece lo más acertado. En un momento dado, incluso llega a arremeter contra los nuevos *smartphones* y a presumir de tener un simple teléfono móvil como prevención contra el uso de los datos por parte de esas nuevas plataformas de comunicación, una postura incomprensible desde el punto de vista del negocio. Paradójicamente, Telefónica entraría poco después en la habitual política comercial de subvencionar *smartphones* a sus clientes.

César Alierta se alzó al frente de la primera tecnológica española tras la salida de la presidencia de Juan Vilallonga, que a su vez había accedido al cargo por ser compañero de pupitre del entonces presidente del Gobierno José María Aznar. Tras una tumultuosa presidencia, Vilallonga dio paso a otro empresario del ámbito del PP, César Alierta, que venía de presidir otra gran compañía privatizada como Altadis.

Alierta fue condenado en 2009 por utilización de información privilegiada y prevaricación por el uso de información privilegiada en la salida a Bolsa de Altadis,

a través de su mujer y su sobrino. El juicio se dilato desde 2002 hasta 2009 y aunque el juzgado admitió el delito, éste ya había prescrito.

Es importante recordar estos hechos por cuanto un directivo con este tipo de antecedentes encaja a la perfección en el tipo de liderazgos tendentes al oscurantismo y al control férreo de la información que puede afectar al prestigio de la marca. En resumen, se trataba de un portavoz con escasas habilidades comunicativas, con un discurso falto de una visión de futuro en el ámbito de la tecnología y, además, condenado por prácticas empresariales ilegales.

Frente a este liderazgo más reaccionario que clásico, su sucesor, José María Álvarez-Pallete procede de la misma escuela: directivo clásico aparentemente dispuesto a seguir una política de liderazgo similar a la de su antecesor. Sin embargo, más llevado por las circunstancias que por la propia convicción interna, los acontecimientos le obligan a tratar de dotar a su imagen de una cierta informalidad más acorde con los tiempos actuales, y abandonar los modales encorsetados en los que parece sentirse más comfortable.

Álvarez-Pallete se ha apuntado a la ineludible moda de las redes sociales como nicho en el que tratar de explotar su carácter más desenfadado. A través de su cuenta personal, Álvarez-Pallete trata de mostrar un perfil más humano centrado en las labores sociales y de voluntariado que desarrolla Telefónica y su gran pasión: correr.

Para los anales del periodismo quedará una mítica portada de Expansión en la que la casualidad quiso que la primera vez que se pretendió dar la imagen de directivo

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital actual haciendo pública una foto suya con su hijo corriendo en el maratón de Boston, esa misma foto coincidiera en la primera página con un gran titular anunciando una caída récord en Bolsa de Telefónica.

De este modo, lo que parecía el primer intento por hacer aparecer al primer directivo de la empresa como un “tipo normal” (si es que permitirse viajar a Boston para correr el maratón puede considerarse algo que pueda hacer la gente normal), resultó completamente contraproducente porque, al coincidir con la caída en Bolsa de la compañía, la idea que se trasladó fue la de un directivo irresponsable que se dedica a sus hobbies mientras la empresa pierde dinero.

Más allá del mundo online, el presidente de Telefónica también se ha visto obligado a realizar sus apariciones públicas en mangas de camisa, como concesión a ese público joven que hace tiempo que cambió la chaqueta y corbata por los vaqueros y la camiseta.

Ana Patricia Botín y José María Álvarez-Pallete pertenecerían a una tipología de grandes directivos que, provenientes de un empresariado clásico, están tratando de adaptarse a los nuevos tiempos, aunque esto le suponga enormes esfuerzos y un déficit evidente de credibilidad y naturalidad.

Y si ambos directivos ocupan el centro, a un lado tendríamos una pléyade de jóvenes directivos de pequeñas y medianas startups con un concepto totalmente diferente y con muchas ganas de romper con todos los cánones establecidos de la corrección pública.

Serían esa tipología de líderes jóvenes, en camiseta y zapatillas, con evidentes dotes de comunicación y ningún complejo a la hora de plantear su relato en público. Debe añadirse además que se trata de la primera generación nacida digital, por lo que su presencia y el uso que hacen de las redes sociales les resulta totalmente natural. Se supone que esta hornada de directivos serán los líderes que conseguirán transformar la comunicación de las grandes empresas del futuro, incorporando esas nuevas formas de hacer con las que han irrumpido en el mundo empresarial.

Y aún faltaría una tercera tipología de líderes empresariales, los que estarían en el lado completamente opuesto a estos jóvenes irreverentes. Se trataría de la mayoría de los grandes directivos de las principales empresas del panorama español y que representan al empresariado más tradicional, clásico y clasista. En este equipo podríamos destacar a:

- Ignacio Galán, presidente de Iberdrola
- Francisco Raynés, presidente de Naturgy
- José Manuel Entrecanales, presidente de Acciona
- Florentino Pérez, presidente de ACS
- Rafael del Pino, presidente de Ferrovial
- Carlos Torres, presidente de BBVA
- José Ignacio Goirigolzarri, presidente de Caixabank
- Josep Oliú, presidente de Banco Sabadell

- Antonio Huertas, presidente de Mapfre

La lista en este caso podría ampliarse considerablemente, aunque la muestra permite perfectamente entender la tipología de directivo que representan: líderes con muy poca implicación social, con intervenciones públicas muy medidas y siempre con un discurso muy controlado. O lo que sería lo mismo, un férreo control de la comunicación para evitar que sus personalidades queden a la luz y puedan ocasionar problemas de imagen, como en el caso de Ignacio Galán (Iberdrola).

Simplemente por mencionar a un digno representante de esta tipología de directivos portavoces de grandes empresas, se podría analizar el caso de Florentino Pérez, presidente de ACS y también del Real Madrid, por sus escasas dotes comunicativas.

El caso de Florentino Pérez es paradigmático, porque habitualmente suele leer sus discursos, utilizando un tono monocorde que hace muy difícil seguir su relato durante mucho tiempo. Y es especialmente llamativa este tipo de comunicación, sobre todo, cuando se trata de representar al Real Madrid ya que, en muchas ocasiones, su forma lenta y triste de comunicar, contrasta con el entusiasmo que necesitaría, por ejemplo, la celebración de un triunfo deportivo.

Como ejemplo, valga visionar el vídeo de la celebración en la Catedral de la Almudena de la consecución de la 14ª Copa de Europa (Marca TV, 29 e mayo de 2022).

Resulta curioso escuchar al presidente del Real Madrid decir que quiere “compartir la inmensa alegría que tenemos todos los madridistas tras conseguir la decimocuarta Copa de Europa”, con un tono lúgubre, monótono y con un rictus que estaría más acorde con un funeral, que con una celebración de un título europeo. Efectivamente, si atendiéramos exclusivamente a las imágenes y prescindiéramos del sonido, en ningún caso se podría adivinar que el evento en cuestión tiene como finalidad la celebración de un éxito. Su postura, su gesto, su falta de expresividad, su falta de energía, no transmiten más que frialdad y una falta total de motivación, de humanidad, de cercanía. Ni siquiera una sonrisa se dibuja en su rostro cuando habla de la “inmensa alegría” que sienten todos los madridistas, componiendo uno de los casos más evidentes de contradicción entre el qué se dice, y el cómo se dice. Entre el mensaje, y cómo se transmite ese mensaje.

Recordando la conocida como *‘Regla 55-38-7’*, del estudioso de la comunicación y profesor emérito de psicología en la Universidad de California, Albert Merhabian, el 55% de la comunicación sería el resultado de la comunicación no verbal (imputable al cuerpo); el 38% se transmitiría como comportamiento verbal (a través de la voz); y tan sólo el 7% de lo comunicado se encontraría en las palabras que se pronuncian. Aunque sus estudios, publicados en 1967 en sendos artículos titulados *“Decodificación de comunicaciones inconsistentes”*, e *“Inferencia de actitudes de la comunicación no verbal en dos canales”*, han sido cuestionados, en parte, por la metodología utilizada, sí aporta una idea sobre la importancia en el mensaje que ocupa la expresión corporal, la entonación y las palabras. Y, aunque se prescinda de los porcentajes concretos proporcionados por Merhabian, sí se

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital

podría concluir que el portavoz objeto de este estudio, Florentino Pérez, adolece en gran medida de una evidente falta de habilidad para utilizar la comunicación corporal y la entonación vocal en beneficio de la transmisión del mensaje.

Sometido a este análisis, se podría concluir que Florentino Pérez no es un buen portavoz en general y que, por tanto, tampoco es un buen portavoz para una gran compañía de infraestructuras como es ACS y que, mucho menos, sería un buen portavoz para un equipo de fútbol de la trayectoria y el reconocimiento mundial como es el Real Madrid.

Sin embargo, Florentino Pérez interviene como portavoz de todas estas instituciones sin que aparentemente tenga consecuencia alguna, porque las limitaciones comunicativas de un líder empresarial y deportivo no cotizan negativamente, en España, en detrimento de las organizaciones que representa.

Quizás sería interesante realizar un estudio que permita cuantificar el coste anual que supone para un club como el Real Madrid, el no tener un presidente con una capacidad de comunicación más eficaz. Un presidente que fuera capaz de motivar, de emocionar, de mostrarse cercano y humano, de mostrar sus emociones, su sufrimiento en los malos momentos y su alegría en los éxitos..., supondría sin duda un valor que podría cuantificarse también en la cuenta de resultados, en la imagen pública y en el impacto social de una entidad como el Real Madrid.

Y lo mismo ocurriría en el caso de ACS. Un presidente con una capacidad empática con la sociedad, con una historia humana detrás que pudiera servir de ejemplo de los valores de la propia compañía y que se mostrara como ejemplo de lo que todos

los españoles son como sociedad, debe poder cuantificarse y valorarse como un activo financiero más en la cuenta de resultados de una gran empresa.

Mientras no se cuantifique la aportación que la comunicación de un líder puede suponer para la imagen y los resultados de una empresa, difícilmente se van a pedir explicaciones a los directivos por su falta de conexión pública y sus evidentes faltas de habilidad comunicativa.

Quizás cuando las nuevas generaciones accedan a los puestos directivos de estas grandes empresas sean capaces de aportar ese relato humano, más cercano a la vida real de la ciudadanía, más natural y normalizado, y sean capaces de desprenderse de las viejas formas de hacer comunicación en vigor. Para ello, será necesario que esas nuevas generaciones permanezcan ajenos a la estructura actual de las empresas que acaban impregnando y modelando a los líderes para que sigan las consignas y normas establecidas.

Éste sería, por ejemplo, el caso de Ana Patricia Botín o José María Álvarez-Pallete que, al provenir de un modelo determinado de empresa en la que se han desarrollado como directivos, han acabado asimilando las líneas internas marcadas por sus organizaciones que acaba marcándoles incluso cuando pretenden parecer naturales y despojarse de la clásica formalidad.

Se podría concluir, por tanto, que resulta necesario establecer unos criterios cuantitativos para que las empresas comiencen a comprender el valor de tener un líder motivador, con un relato humano y empático con la sociedad. Al parecer, sólo poniendo cifras a las habilidades comunicativas de un líder, las compañías

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital entenderán la importancia de incorporarlas en el currículum de cualquier aspirante a convertirse en la cara visible de una empresa.

De momento, en España se desdeña el valor de la comunicación de los líderes empresariales y en lugar de potenciarla y valorarla, se menosprecia, restringe y limita a su mínima expresión, manteniendo a las empresas como elementos al margen del discurso público de la sociedad.

## **8.5. Lenguaje excesivamente formal, sectorial y que olvida las estrategias ESG.**

Acabamos de analizar la personalidad prototípica del líder de una gran compañía en España, pero, en paralelo, se debe analizar también la naturaleza del relato que esas compañías trasladan a la sociedad. Como ya se ha comentado, el *qué* cuentan las empresas se limita en un amplio porcentaje de los casos al negocio en el más estricto sentido de la palabra.

La evolución del negocio, el lanzamiento de nuevos productos, la concesión de nuevos proyectos y los resultados periódicos, copan, casi exclusivamente, la información que las compañías hacen pública a través de las notas de prensa que lanzan sus respectivos departamentos de comunicación. Más allá del negocio, en algunos casos se atiende puntualmente a algún evento o acción relacionada con la responsabilidad social de la empresa, el compromiso medioambiental o la gobernanza (la actual ESG que ha sustituido a la antigua RSC).

Y si el *qué* está totalmente parametrizado y acotado al negocio, el *cómo* se traslada la información tampoco destaca por su brillantez, su originalidad, su capacidad de asombrar y, ni siquiera, por salirse de lo que podría señalarse como *empresarialmente correcto*, trazando un paralelismo con el concepto de lo *políticamente correcto* utilizado en el ámbito de la política.

El lenguaje empresarial está repleto de lugares comunes, de estructuras clásicas repetidas continuamente y de un lenguaje formal, totalmente deshumanizado y con una falta total de vida.

Si se entendiera a la nota de prensa como un género literario, se podría concluir que se ha quedado completamente constreñido por unas estructuras y un lenguaje que le impide evolucionar y transitar nuevos territorios más atractivos para una sociedad habituada a formas de comunicación muy diferentes a las desarrolladas hace tan sólo unos años.

Como ejemplo, el acceso a la Sala de Prensa de la web corporativa de algunas de las principales empresas permite evidenciar lo comentado:

- **OHLA.com**
  - 1/06/2023. OHLA muestra su capacidad innovadora aplicada a la construcción residencial
  - 30/05 /2023. OHLA avanza en la exportación de Cubipod, con la concesión de nuevas licencias para su aplicación en dos infraestructuras marítimas de Marruecos

- 25/05/2023. OHLA aumenta su ebitda un 40% hasta los 20 millones en el primer trimestre de 2023
  
- **NATURGY.COM**
  - 07-06-2023. Naturgy incrementa su presencia en Australia con la entrada en operación de un nuevo parque eólico
  - 06-06-2023. Fundación Naturgy y el CSIC analizan la investigación disruptiva y la innovación en el sector energético
  - 05-06-2023. Naturgy reforestará con 7.000 árboles un área de siete hectáreas en la Comunidad de Madrid
  
- **CAIXABANK.COM**
  - 13/06/2023. CaixaBank y CEOE abren una línea de financiación de 35.000 millones de euros para mejorar la productividad y la internacionalización de las empresas
  - 12/06/2023. CaixaBank pone el sector agroalimentario en el centro de su negocio en Castilla-La Mancha y Extremadura con la ‘Convención Territorio Agro’
  - 9/06/2023. CaixaBank, reconocida como ‘Mejor Entidad de Banca Privada en Europa en Comunicación y Marketing digital 2023’ por PWM (Grupo FT)

Mientras la nota de prensa corporativa permanece inmutable, sí hay que reconocer que la sala de prensa de las webs corporativas se encuentra en estos momentos en un proceso de renovación que los lleva a simular, en apariencia, un medio de comunicación digital en el que se han incorporado artículos, blogs, informes y una amalgama de propuestas informativas que sí están encaminados a un público digital más habituado a este tipo de información.

La ya comentada ESG tiene, en parte, la culpa de este viraje que ha permitido extender su ámbito de información en las webs corporativas del puro negocio, a incorporar informaciones relacionadas con el medioambiente, la preocupación social y las buenas prácticas empresariales.

De continuar por esta senda, la lógica obliga a pensar que ese discurso que ahora se limita al ámbito digital de las corporaciones, acabará calando en el discurso externo de la compañía y, por último, en el propio relato del portavoz principal de la marca.

En este punto, se debe recordar además que la implantación de las estrategias ESG en las empresas está obligando a realizar un reporting adecuado de dichas estrategias y sus resultados si se quiere tener las garantías suficientes para obtener el beneplácito de unos inversores, unas administraciones, unos empleados y unos consumidores cada vez más comprometidos.

La propia Agenda 2030 establece unos criterios claros a los que las empresas tendrán que dar respuesta si quieren adaptarse a las nuevas exigencias globales. Las administraciones ya están elaborando un marco jurídico nacional e

Análisis de la comunicación empresarial de las grandes corporaciones a través de la prensa digital internacional que obliga a todas las organizaciones a transitar por unas vías de actuación en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Y los inversores también están exigiendo una certificación que permita conocer el compromiso de una entidad antes de realizar cualquier tipo de inversión.

A estos actores principales se une además la sociedad que, ya sea en forma de trabajador de esas corporaciones, o cliente o usuario de sus servicios, exige ya un claro compromiso social, medioambiental y de Gobernanza.

De momento, una gran parte de las empresas están empezando ya a elaborar memorias de sostenibilidad anual a través de las que dar a conocer sus estrategias ESG, las medidas adoptadas en este sentido y los resultados objetivos. Estas mismas memorias son ya un elemento básico de comunicación que todo apunta a que acabará impregnando el nuevo relato de las empresas y, por ende, también los discursos de sus directivos.

Todo apunta a que se trata de una dirección ya asumida globalmente, de la que las empresas no van a poder desentenderse si es que quieren seguir jugando un papel relevante en una sociedad con unos criterios de actuación diferentes.

## **8.6. Departamentos de comunicación desempoderados**

En el fondo, la falta de un relato humanizado como parte de la política de comunicación y en el discurso del líder de la organización son consecuencia de un departamento de Comunicación que, en la mayor parte de los casos, no cuenta con

la suficiente fuerza y autonomía como para marcar una estrategia con la suficiente libertad.

En la mayor parte de los casos, la figura del director de Comunicación en una gran organización suele ser un *personaje secundario*, un *directivo de segundo nivel* al que nunca se le reconoce una autoridad interna en la compañía similar a la de sus homólogos de otros departamentos como el de Negocio, el departamento Comercial, el de Recursos Humanos, o incluso el de Marketing.

La estrategia generalmente compartida por la mayor parte de las empresas de mantener una política poco transparente (más bien ocultista) y un perfil bajo respecto a los medios obliga a los actuales directores de Comunicación de las distintas compañías a invertir un amplio porcentaje de su trabajo en la comunicación interna.

En el ámbito de la comunicación interna, las informaciones que se lanzan a los empleados tienen menos peligro reputacional que las que se envían a la opinión pública a través de los medios de comunicación, por lo que resulta un territorio muy cómodo para el director de Comunicación que no asume riesgos y para la dirección de la empresa que mantiene ese perfil bajo que tanto gusta en la alta dirección de todas las empresas.

Dado este importante porcentaje del tiempo que los departamentos de Comunicación dedican al ámbito interno, en muchas compañías se ha hecho depender directamente el departamento de Comunicación del responsable de Recursos Humanos. Hasta cierto punto, tiene sentido que haya una comunicación

fluida entre el responsable de las personas, y el que debe mantenerles informados. Sin embargo, bajo la dependencia de un departamento como el de Recursos Humanos, exclusivamente centrado en la plantilla, el departamento de Comunicación queda infravalorado interna y jerárquicamente y separado de una de sus principales misiones: construir y poner en marcha una estrategia de comunicación que ayude a prestigiar la marca y a posicionar a su líder como cara visible de los valores que representan a la marca.

Estos objetivos prioritarios de un departamento de Comunicación, quedan completamente desatendidos si el reporte del director de Comunicación debe ser al director de Recursos Humanos, si no hay un hilo de comunicación directo con el máximo responsable de la compañía y si no participa de un comité ejecutivo en el que se toman las decisiones.

En estos casos, el director de Comunicación recibe cualquier información importante en relación al devenir de la empresa en un segundo momento, a través de un intermediario, lo que limita significativamente su capacidad en la toma de decisiones o en la exposición directa ante los principales directivos de las soluciones que crea más acertadas para zanjar los avatares a que está sometida la marca en un momento dado.

Esa falta de dependencia jerárquica directa del máximo directivo supone una falta de empoderamiento del director de Comunicación que más que marcar una línea estratégica adecuada para la compañía, debe ocuparse de adaptar las líneas que se le marcan desde estamentos ajenos y desconocedores del ámbito de la comunicación y tratar de componer una estrategia de comunicación frankenstein en la que tratar

de incorporar todas las sugerencias-exigencias recibidas desde los diferentes ámbitos de la dirección.

Un departamento de Comunicación empoderado debe poder plantear libremente la política de comunicación que se estima más conveniente en cada caso, pudiendo incluso, contradecir la opinión de la máxima dirección que debería en estos casos confiar en las capacidades del responsable del ramo, del mismo modo que lo hace con el de Negocio, Comercial, Recursos Humanos o Marketing.

En este punto, tiene especial importancia la forma en la que el director de Comunicación accede al puesto en un momento determinado ya que, las servidumbres que se producen respecto a quién le facilita el cargo, provocan una situación de deuda constante que le obliga a mantener una relación de cierta lealtad con el directivo que le ha permitido ostentar el cargo.

Esta situación de dependencia laboral supone una hipoteca para la libertad a la hora de plantear y establecer políticas determinadas de comunicación y, para el directivo de turno, supone una puerta abierta para poder imponer su criterio en estos aspectos de forma que prime su forma de entender la comunicación, sobre las posibles alternativas que pudiera darle un director de Comunicación no sumiso.

Esta situación, muy habitual dentro de las grandes compañías españolas también se da de forma regular en las administraciones públicas. Después de las elecciones, los cargos políticos se dedican a reclutar para sus respectivos gabinetes de comunicación a aquellos representantes de los medios de comunicación con los que ha mantenido una buena relación y que, supuestamente, ha sido *más amable* con

el político de turno. Esto supone que, después de celebradas unas elecciones y, sobre todo, si hay cambio de signo político en una administración concreta, el baile de periodistas que pasan a engrosar puestos de comunicación (mucho mejor pagados) son muchos.

En los ministerios, los recién nombrados ministros de cualquier ramo se llevan a sus gabinetes de Comunicación al periodista de turno del medio más cercano ideológicamente. Cuando acceden a los ministerios representantes del PP, los periodistas más agraciados suelen provenir de El Mundo, ABC, La Razón, Expansión, Onda Cero o La Cope; y cuando los ministrables son socialistas, el desfile de periodistas se suele producir en la SER o en El País y Cinco Días.

Esa relación de dependencia es muy perjudicial para el libre desarrollo de una buena política y estrategia de comunicación. Además, en un gran número de casos, los políticos se sienten con la autoridad suficiente, refrendada en las urnas, para mantener los mensajes que crea conveniente, por lo que los directores de Comunicación suelen estar más enfocados a tratar de apaciguar cualquier controversia provocada por su jefe, que en establecer una estrategia clara de comunicación.

En estos casos, podríamos añadir un elemento más y es que los profesionales que han desarrollado la mayor parte de su vida laboral en un medio de comunicación necesitan un periodo de adaptación para conocer y utilizar las dinámicas de la comunicación en una organización, que poco tiene que ver con las dinámicas internas de un medio de comunicación.

Efectivamente, una cosa es acudir a una rueda de prensa y después contar una noticia, que establecer una estrategia de comunicación concreta, refrendada por la organización, tratar de que sea aceptada y adoptada por todos, tratar de que impregne cualquier comunicación que se realice y, lo más difícil, tratar de que los portavoces se ciñan a las líneas de actuación aprobadas y no decidan emprender nuevos caminos que provoquen nuevos conflictos que después haya que tratar de apaciguar.

Por esto mismo, una empresa o un organismo de cierto nivel debería de contratar a profesionales que hayan tenido alguna experiencia previa en comunicación corporativa. En caso contrario, a los problemas de dependencia del nuevo director de Comunicación por haber sido elegido a dedo, habría que añadir también una falta de confianza provocada por la falta de conocimiento de las mecánicas de trabajo que redundará en esa peligrosa dependencia del líder.

Si el profesional elegido le debe al jefe su nombramiento y por tanto tiene que estar agradecido, y además no controla en exceso la metodología, nos encontramos con un director de Comunicación sumiso y que no va a asumir riesgos por su falta de confianza en su propio trabajo.

El caso más drástico de todos sería el de aquellos presidentes de empresas con una acumulación tal de poder que resulta difícil de convencer de una u otra forma de poner en marcha una estrategia de comunicación. Más aún, ni siquiera permiten que alguien pueda plantearle una forma de hacer comunicación que no sea la que ellos mismos creen oportuna en cada momento. Si han llegado a dónde están, si han sido capaces de gestionar una empresa de semejantes características y ocupan

el lugar de relevancia tal, ¿cómo después van a atender a las recomendaciones de un simple director de Comunicación?

Figuras del mundo empresarial con mucho poder interno en sus compañías e influencia externa, son el paradigma de este tipo de comunicación. Consistiría, básicamente, en que pueden hacer o decir lo que les dé la gana en cada momento y, si el resultado en los medios no es el esperado y no se ajusta a lo que interesa a la compañía; encargar a su director de Comunicación la solución del problema.

En estos casos, el director de Comunicación funciona como una especie de *perro guardián* que arreglaría todo aquel desaguisado que haya provocado su jefe.

El caso más destacado y reciente sería el de Iberdrola y la salida de tono de su presidente, Ignacio Galán, al llamar *tontos* a una parte de los clientes de la eléctrica. Dada la polémica y enorme repercusión que este comentario supuso en medios de comunicación, Iberdrola encargó a su director de comunicación actuar. Y en esa operación rescate puesta en marcha para evitar erosionar más el prestigio de la marca, el director de Comunicación publicó en principio aquel escueto twitt que pedía perdón en tercera persona, “en el caso de que alguien se hubiera sentido ofendido”.

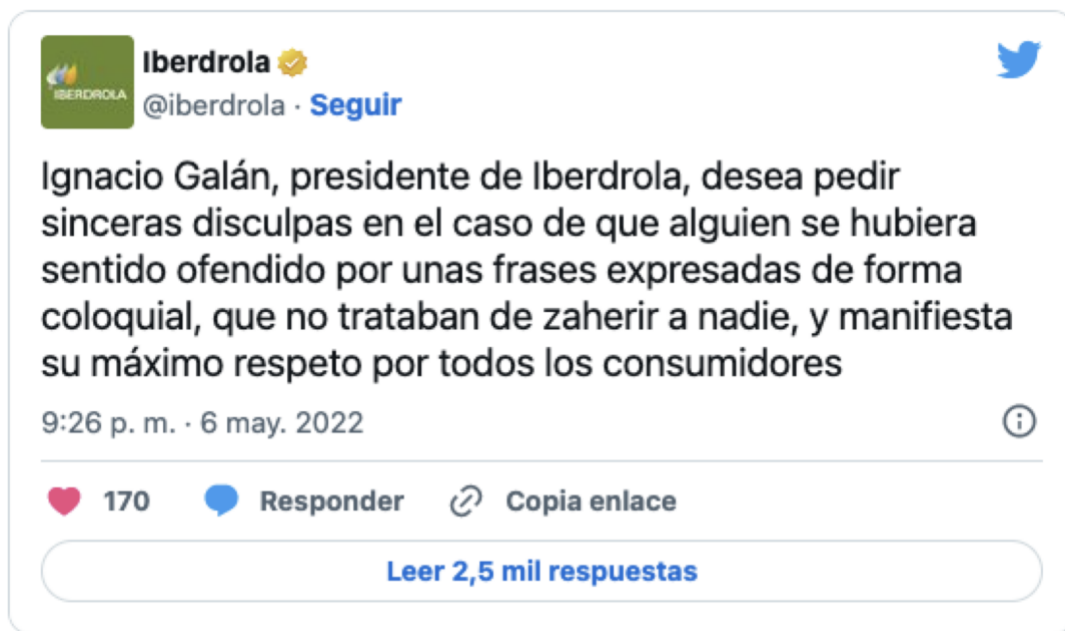


Figura 8.1: Tweet de Iberdrola

Este modelo de *ordeno y mando* puede parecer obsoleto (y lo es en el mundo más desarrollado), pero sigue formando parte del empresariado patrio. Prohombres de los negocios que se consideran a sí mismos intocables y que no aceptan las críticas cuando cometen algún tipo de error y llaman rápidamente a sus subalternos a cortar de raíz con cualquier salida de tono que ha podido producirse en algún medio de comunicación.

Dentro de esta tipología de directivos podrían comentarse muchos ejemplos pero, quizás el más conocido dentro del mundo periodístico sea la capacidad que el presidente de ACS y el Real Madrid, Florentino Pérez, tiene para conseguir que un periodista crítico sea expulsado del medio en el que trabaja.

Para empezar, Florentino siempre se ha rodeado para su comunicación de periodistas provenientes del ámbito deportivo (concretamente del futbolístico), entregados a la causa de sobreproteger al líder. En este sentido, habría que recordar la estrecha relación con el periodista Antonio García Ferreras, actual director de Informativos de la cadena de televisión La Sexta, pero que fue durante años responsable de comunicación del Real Madrid.

Del mundo deportivo también provenía su actual director de Comunicación Juan José Díaz, que era director de programación deportiva de TVE antes de entrar en ACS y que también había trabajado durante dos décadas en el diario Marca.

Esta red de colaboradores dentro del mundo informativo estaría detrás de la escasa repercusión que ha conseguido alcanzar las escuchas que salieron a la luz de la mano de *El Confidencial* y que dejaba en evidencia a Florentino Pérez que no escatimaba en insultos para ninguno de los jugadores del Real Madrid. La historia de la publicación de las grabaciones, el revuelo que surgió inmediatamente en los medios y las redes sociales y cómo los periodistas más afines comenzaron a restar importancia a los audios y matar al mensajero quedan claramente explicados en la crónica resumen publicada en *El Confidencial* (Prieto, 18 de julio de 2021).

Una clarificadora visión de la forma de entender el poder de Florentino Pérez y su influencia sobre los medios de comunicación queda patente en la biografía no autorizada que Fonsi Loiza (2022), hizo sobre el presidente de ACS y del Real Madrid. Esta filosofía del poder queda retratada en una máxima que recoge Loiza en su libro y que dice que “el palco del Bernabéu cumple en democracia la función que las cacerías de Franco en la dictadura” (Loiza. 2022. p. 26).

Como ejemplos, Loaiza recoge varios pasajes muy interesantes que dejan a las claras el poder que en los medios tenía y tiene Florentino Pérez. Según cuenta, el propio José María García se atrevió a denunciar las irregularidades en la recalificación de la antigua Ciudad Deportiva del Real Madrid y sobre el préstamo beneficioso que le otorgó su amigo Miguel Blesa, por entonces, presidente de Caja Madrid, para el fichaje del centrocampista Figo, quitándoselo así al F.C. Barcelona. José María García fue el único que se atrevió a denunciarlo en una entrevista con Jesús Quintero en TVE que, sin embargo, nunca llegó a emitirse gracias a los tentáculos de Florentino Pérez (Loaiza. 2022. Pág. 27).

Según la versión que recoge el periodista en esta biografía crítica, la propia vuelta de Florentino Pérez al palco del Real Madrid se realizó usando su influencia en los principales medios de comunicación:

La jugada fue ensayada con el triángulo que forma junto a sus perritos falderos Eduardo Inda y García Ferreras para “ganar la batalla de Marca y Televisión Española”. La tele pública la dirigía entonces Luis Fernández, un madridista acérrimo al mando, que hizo y deshizo al antojo de Florentino cuando pidió que el programa de El Rondo no existiera más o para fulminar la entrevista de José María García con Jesús Quintero en la que lo llamaba mafioso. Tal como el máximo mandatario de ACS exigió, dejó de emitirse y en su lugar coló el programa Club de Fútbol, presentado por Josep Pedrerol, precursor del chismorreo de Punto Pelota y El Chiringuito y una de las marionetas más bochornosas de Florentino en los medios de la central

lechera madridista, y que llega hasta día de hoy en Atresmedia (Loaiza. 2022. p. 153).

El propio autor cuenta su propia defenestración provocada por una decisión del presidente del Real Madrid:

En 2016, este cronista se vio envuelto en un episodio de escabechina en los medios deportivos, en el que se inició una cruzada contra periodistas incómodos. Se relevó a Diego Torres como encargado de la información del Real Madrid en El País tras criticar al futbolista Arbeloa por su genuflexión ante el presidente Florentino y fue señalado en rueda de prensa por el presidente madridista. “A Diego Torres le gusta mucho la novela, como tengo ocasión de ver cada vez que escribe un artículo, posee una gran imaginación”, aseveró. Segurola también fue despedido del diario Marca por el nuevo director florentinista Juan Ignacio Gallardo, que contrató a los bufones de Juanma Rodríguez y Álvaro Ojeda como periodistas en el medio. La época de Mourinho envileció el club y destapó el aspecto más ruin y vergonzoso de ciertos medios de comunicación. En Punto Pelota de Pedrerol desplegaron una pancarta “Tu dedo nos muestra el camino”, sostenida por Siro López y otros periodistas, amparando la violencia en relación con la agresión a Tito Vilanova por parte del entrenador portugués en un clásico entre Real Madrid y Barcelona en agosto de 2011 (Loaiza. 2022. p. 155).

Florentino Pérez sería el máximo exponente de una forma de entender la comunicación que se mezcla, indefectiblemente con el poder, pero no es el único caso. El poder que otorga a las empresas la inversión publicitaria deja a los medios

de comunicación en una situación de indefensión a la hora de realizar su labor de vigilancia sobre estas grandes empresas. La inversión publicitaria es el arma recurrente que utilizan los sometidos directores de Comunicación de estas grandes entidades cuando su *dueño y señor* ordena atacar a un medio determinado por osar criticar a *la mano que le da de comer*.

La ingente cantidad de dinero que anualmente mueven Santander, BBVA, Caixabank, El Corte Inglés; los intereses económicos desplegados en los medios por parte de las grandes constructoras como ACS, OHLA, Acciona o Ferrovial o las colaboraciones indirectas como las puestas en marcha por Mercadona, suponen un escenario de medios de comunicación maniatados que permite a las empresas una tranquilidad total y una impunidad vergonzosa a la hora de actuar y de tomar decisiones claramente criticables y dignas de ser conocidas por la sociedad. Sin embargo, esta situación de poder también les permite mantenerse al margen de establecer estrategias de comunicación tendentes a dialogar directamente con la ciudadanía, a acercarse, a conocer y a compartir valores con la sociedad de la que forman parte y en la que se encuentran incardinadas.

Como hemos visto, no mantienen una comunicación habitual y humana con los ciudadanos y, como hemos visto también, no lo hacen porque la actual situación de desequilibrio de poder respecto a los medios de comunicación les proporciona una coraza que les protege de cualquier crítica y les permite seguir escondidas en su caparazón sin intención de salir a conocer y que les conozcan.

En síntesis, tendríamos actualmente en las grandes empresas españolas una filosofía de comunicación basada en:

- Una **comunicación tipo selfie**, que sólo atiende a sus propios intereses.
- Unos **líderes burbuja**, que huyen de la actividad pública.
- Un **lenguaje empresarialmente correcto**, que nada entre lugares comunes y frases hechas para no arriesgar.
- Y, por último, **departamentos desempoderados**, dirigidos por profesionales elegidos a dedo y puestos ahí precisamente para cumplir órdenes.

Mientras estas cuatro reglas sigan primando en las áreas de Comunicación de las empresas, no se podrá contar con organizaciones socialmente implicadas en el país; cercanas, humanas y que la población pueda sentir como un elemento más dentro de la conformación de un país.

Darle la vuelta a esta situación, supondría entrar en una nueva era comunicativa que ayudaría a construir una imagen de las grandes empresas y de los empresarios y directivos que las gobiernan mucho más acorde a la realidad social en que vivimos y, mucho más, en la sociedad que resultará de la revolución tecnológica en que nos encontramos inmersos en estos momentos.

En ese caso, en lugar de una comunicación que sólo mira a su negocio, se apostaría por una comunicación dirigida a entender el ámbito sobre el que se asienta y la relación simbiótica que una compañía establece con la ciudadanía y el país en el que se asienta.

En lugar de líderes inaccesibles y cerrados, se apostaría por líderes transparentes, capaces de dialogar directamente con la ciudadanía, capaz de empatizar con los momentos difíciles y de motivar para conseguir cambiar la situación. Líderes

comprometidos con la sociedad de la que forman parte y capaces de actuar señalando los mejores caminos para el progreso conjunto de la sociedad.

En esta nueva situación, las empresas renunciarían a un lenguaje manoseado y vacío y adoptarían maneras de comunicarse más cercanas a la realidad del lenguaje que utilizan los ciudadanos. Hablando a la sociedad como habla la sociedad.

Y por último, en estas circunstancias, los departamentos de Comunicación tendrían la suficiente libertad para poner en marcha verdaderas estrategias surgidas de un pensamiento compartido dentro de la organización y que sea capaz de exponer públicamente los valores de una marca determinada.

En ese mundo ideal, pero fácilmente abarcable, la comunicación corporativa daría el paso hacia adelante que se espera para representar al sector empresarial y a los empresarios del futuro.

## 9. Referencias

- Abadía, L. (2009). *La crisis Ninja y otros misterios de la economía actual*. Espasa Calpe.
- Alfonso, J. (2014). *Historia de un éxito: Mercadona. Las claves del triunfo de Juan Roig*. Penguin Random House.
- Álvarez Barba, Y. (2023). *Pescar el salmón*. Capitán Swing Libros,.
- Álvarez, A. (12 de septiembre de 2023). Los españoles ponen un notable a los empresarios pese a las críticas desde la política. *El Economista*. <https://tinyurl.com/2y2tczhp>
- Anxo, L. (25 de septiembre de 2023). La burbuja demoscópica pinchó al sobrevalorar el giro a la derecha. *La Vanguardia*. <https://t.ly/yUlzV>
- Armero, R. (21 de enero de 2023). Calviño pide “evitar el ruido y bajar el tono” mientras Podemos redobla sus críticas a Juan Roig: “Es un monopolista que estrangula pymes”. *Business Insider*. <https://tinyurl.com/27hy9xw6>
- Asociación Valenciana de Empresarios. (2023). *Primer Barómetro de Valoración del Empresario. Quiénes somos. Qué aportamos*. <https://t.ly/52iZ0>
- Batres, O. (4 de marzo de 2023). El Círculo de Empresarios apoya el “legítimo” traslado de Ferrovial “por la inseguridad jurídica en España”. *El Español*. <https://tinyurl.com/2c3j277m>
- Boluda, V. (s/f). Asociación Valenciana de Empresarios. <https://tinyurl.com/2xk6vsc7>
- Bono, F. (5 de mayo de 2022). “Solo los tontos que siguen con la tarifa del Gobierno pagan más por la luz”. *El País*. <https://tinyurl.com/y3sv3osy8>
- Brines, J. (12 de septiembre de 2023). El 77% de los españoles tiene una imagen positiva de los empresarios. *Expansión*. <https://tinyurl.com/25nudmwb>
- Buenafuente (2009). Entrevista a Leopoldo Abadia. *La Sexta*. [Emitido en Youtube en <https://shorturl.at/fhrI8>]
- Bueno, M. P., Fernández, A. y Marcelino, J. (2014). *La nacionalización de YPF y las condiciones para una política energética autonómica en la Argentina. Anuario en relaciones internacionales*. Instituto de Relaciones

- Internacionales. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad Nacional de la Plata. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/31129>
- C., J. (4 de abril de 2023). Iberdrola desinvierte masivamente en México tras los choques con el Gobierno de AMLO. *El Confidencial*. <https://tinyurl.com/27k9guf7>
- Caballero, F. (1 de marzo de 2023). El PP “respetar” la decisión de Ferrovial de trasladarse a Países Bajos y responsabiliza al Gobierno. *ElDiario.es*. <https://tinyurl.com/2ysxex2r>
- Cantó, P. (13 de junio de 2017). Mariano Rajoy tiene un nuevo trabalenguas “cuanto peor, mejor...”. *Verne. El País*. <https://shorturl.at/kKUV9>
- Caraballo, J. (5 de marzo de 2023). Odiar al Gobierno y despreciar a Ferrovial. *El Confidencial*. <https://tinyurl.com/23jaby2q>
- Castro, I. (2 de febrero de 2013). Rajoy vuelve a comparecer en una televisión de plasma dos meses después. *El diario.es*. <https://shorturl.at/cxSW9>
- CEOE y Dircom. (9 de mayo de 2018). El impacto de la reputación de los CEO en las empresas. <https://shorturl.at/adetX>
- Chamizo, H. (6 de noviembre de 2023). Los 100 españoles más ricos 2023. *Forbes*. <https://t.ly/B05mV>
- Cinco Días. (24 de enero de 2023). *Roig responde a Belarra: “Los empresarios somos los que creamos riqueza”*. <https://tinyurl.com/23qz2ftb>
- Cinco Días. (24 de febrero de 2023). *Sánchez Galán cobró en total 13,06 millones de euros como presidente de Iberdrola en 2022*. <https://tinyurl.com/23a3cq6c>
- Cinco Días, (1 de marzo de 2023). *Sorpresa y silencio entre los empresarios por la salida de Ferrovial*. <https://tinyurl.com/24w45cfx>
- Cocacolaep (25 de agosto de 2020). *Nuestros planes de recuperación para el segundo semestre de 2020*. <https://tinyurl.com/27xwav7h>
- Contreras, E. (31 de octubre de 2023). Genç (BBVA): “El impuesto no es bueno para España, reduce la capacidad para prestar”. *El Economista*. <https://shorturl.at/hltU9>
- Ciudad Viguera, M.E. (2018). *El valor de la marca territorio en la sociedad digitalizada análisis de la construcción y desarrollo de la Marca España (2012-2017)*. [Tesis doctoral, Universidad de Murcia]
- Crowford, L. (5 de julio de 2003). Los esclavos de Franco. *Financial Times*. <https://tinyurl.com/22prh3ff>
- Cúe, E. y Martínez, V. (3 de marzo de 2023). “La patria no es solo hacer patrimonio, es ayudar a tu país”. *El País*. <https://tinyurl.com/2andj2t8>
- Cúe, C. y Fernández, M. (5 de marzo de 2023). “No vamos a tolerar que pongáis en cuestión la seguridad jurídica de España”. *El País*. <https://tinyurl.com/2dxhlug7>

- Dávara, A. (2013) *Mercadona y sus retos*. Distribución Actualidad. <https://tinyurl.com/24h7671a>
- De Ávila, E. (3 de octubre de 2021). Puertas giratorias para los políticos...ahora un socialista (De Ávila, 3 de octubre de 2021). *El Día de Zamora*. <https://tinyurl.com/27lvdxn9>
- De las Heras, P y Camarero, J. (2021). Iberdrola descoloca al Gobierno con el fichaje del socialista Carmona. *Diario de Navarra*. <https://tinyurl.com/26fctery>
- De las Heras, P. y Camarero, J. (4 de octubre de 2021). El PSOE se desmarca del fichaje de Carmona por Iberdrola. *Hoy*. <https://tinyurl.com/23u2mmfa>
- Díaz Güel, C. (2018). *La historia oculta de El Corte Inglés*. Dlibros.
- Dolz, C. (11 de febrero de 2023). Belarra vuelve a atacar a Juan Roig: «Quien genera riqueza son los trabajadores». *Economía Digital*. <https://tinyurl.com/22k5454w>
- Domingo, I. (12 de septiembre de 2023). Los empresarios sacan músculo generan 17 millones de empleos y el 85% del PIB. *Las Provincias*. <https://tinyurl.com/28q4cdtc>
- Edelman. *La imagen de la empresa familiar en España*. (2006). <https://shorturl.at/AIQUZ>
- El Confidencial. (21 de marzo de 2023). *De los audios de Villarejo al archivo para Galán. (21 de marzo de 2023). El Confidencial. 21/03/2023*. <https://tinyurl.com/2arq9y5q>
- El Confidencial. (15 de octubre de 2021). *Florentino Pérez demanda a El Confidencial por la publicación de las cintas del Bernabéu*. <https://shorturl.at/ILMV9>
- El Confidencial. (30 de octubre de 2023). *Unicaja cae un 3% en bolsa tras ganar 285 M hasta septiembre, un 4,9% más*. <https://shorturl.at/jlpuD>
- El español. (15 de enero de 2022). *La nueva forma de liderazgo a través de las redes sociales: el ejemplo de éxito de Ana Botín*. <https://tinyurl.com/22wozxbh>
- El imparcial. (6 de mayo de 2022). *El enfado de Calviño con el presidente de Iberdrola tras llamar "tontos" a los clientes con tarifa regulada*. <https://tinyurl.com/26qoe8su>
- El Mundo. (6 de septiembre de 2005). *“Hoy ponemos el semen y, digamos que dentro de nueve meses, tendremos la criatura”*. *Gas Natural lanza una OPA hostil sobre Endesa*. <https://tinyurl.com/24b8ow6j>
- El Mundo. (21 de junio de 2006). *ING abre oficinas para “los momentos de la verdad”*. <https://tinyurl.com/288rqvco>
- El País (7 de marzo de 2023). *Ferrovial asegura que nunca ha cuestionado la seguridad jurídica de España y que continuará siendo “española”*. <https://tinyurl.com/2bxejlw7>

- El País. (4 de abril de 2021). *Iberdrola vende activos en México a una empresa pública tras sus enfrentamientos con López Obrador*. <https://tinyurl.com/2d2wfrk5>
- Enguix, S. (29 de octubre de 2018). Juan Roig anima a los empresarios a dar la cara: “tenemos que salir del armario”. *La Vanguardia*. <https://shorturl.at/jBU17>
- Esteller, R. (4 de abril de 2021). Iberdrola vende el 80% del negocio en México por 5.480 millones tras sus broncas con AMLO. *elEconomista.es*. <https://tinyurl.com/2dhxzjen>
- Esteller, R; Contreras, E. y Gómez, L. (28 de octubre de 2023). El empresariado se rebela contra el “impuestazo” a energéticas y banca. *El Economista*. <https://tinyurl.com/23c837pe>
- Europa Press. (20 de enero de 2022). *Iberdrola instaló 2.000 MW de renovables en España durante la pandemia, con una inversión de 2.300 millones*. <https://tinyurl.com/24meynua>
- Europa Press. (15 de enero de 2023). *Presidente de Iberdrola, Ignacio Galán, premio “Corazón de Piedra” 2022 de Directores y Gerentes de Servicios Sociales*. <https://tinyurl.com/279unynb>
- Europa Press. (1 de marzo de 2023). *Cargos de Podemos acusan a Ferrovial de ser “antipatriota” y de tratar de “evadir impuestos”*. <https://tinyurl.com/245g7cxs>
- Europa Press. (17 de mayo de 2023). *Una campaña de Coca-Cola en homenaje a los trabajadores esenciales en la pandemia, galardonada por los Muse Awards*. <https://tinyurl.com/2curp4fn>
- Europa Press. (1 de marzo de 2023). *Vox vincula el traslado de Ferrovial con el “infierno fiscal” que ha creado el Gobierno*. <https://tinyurl.com/256s8988>
- Europa Press. (1 de marzo de 2023). *Echenique aboga por no dar contratos públicos a Ferrovial si traslada su sede a Países Bajos para evitar impuestos*. <https://tinyurl.com/27rsqpgt>
- Europa Press. (1 de marzo de 2023). *Ciudadanos acusa al Gobierno de “expulsar” a grandes empresas como Ferrovial: “Solo va a quedar Correos”*. <https://tinyurl.com/22dgvhh8>
- Europa Press. (3 de octubre de 2021). *El socialista Antonio Miguel Carmona será nuevo vicepresidente de Iberdrola España*. <https://tinyurl.com/2bkp3gg3>
- Europa Press. (1 de diciembre de 2023). *Álvarez (UGT) critica la soberbia de Repsol: “Es una empresa profundamente desagradecida”*. <https://tinyurl.com/29g4tbq9>
- Évole, J. (2017). *Fenómeno Mercadona*. La Sexta. <https://tinyurl.com/27e2f7bg>
- Expansión TV. (2023). *Sánchez sobre Ferrovial: “En España hay grandes empresarios, pero no es el caso”*. <https://tinyurl.com/24owee79>

- Expansión. (s/f). *Yolanda Díaz carga contra Ferrovial: "Esto no es ser español"*. <https://tinyurl.com/2czjcfdf>
- Expansión (s/f). Asalto al BBVA. <https://tinyurl.com/2yqeygqk>
- Expansión. (11 de febrero de 2023). *Podemos insiste en sus críticas a Juan Roig y a las grandes compañías*. <https://tinyurl.com/22tudjqh>
- Fariza, I. (22 de abril de 2023). Iberdrola bate un nuevo récord de beneficios al ganar 4.339 millones en 2022, un 12% más. *El País*. <https://tinyurl.com/243jh24n>
- F., I. (2 de noviembre de 2022). Iberdrola releva a Carmona solo 13 meses después de ficharlo como vicepresidente de su filial en España. *El País*. <https://tinyurl.com/2699uzq6>
- Fernández, E. (9 de noviembre de 2020). Las frases más polémicas de Juan Roig, dueño de Mercadona: "A los pobres les gusta comprar barato". *Business Insider*. <https://tinyurl.com/29zns7f4>
- Fernández Magariños, J. (1 de marzo de 2023). El Gobierno, contra Ferrovial: "Le debe todo" a España y la marcha a Países Bajos es "errónea". *Cinco Días*. <https://tinyurl.com/222759c3>
- Ferrán, B. (12 de julio de 2023). Primer barómetro de los empresarios: El 77% de los españoles tiene una imagen positiva, si bien empeora en el último año (Ferrán, 2023). *El País*. <https://tinyurl.com/22gyntu3>
- Ferrovial (2023). *Patricia Leiva, nueva directora de Comunicación y Responsabilidad Corporativa de Ferrovial*. <https://tinyurl.com/2624ql85>
- Ferrovial (2023). *Ferrovial mejora su RBE un 7,7% en términos comparables hasta los 728 millones de euros en 2022*. <https://tinyurl.com/22fcqg8p>
- Frauca, J. (5 de octubre de 2021). Iberdrola enfurece al Gobierno por el fichaje de Carmona: "Habríamos preferido a Iván Redondo". *El Confidencial Digital*. <https://tinyurl.com/2anwxxu9>
- GAD3. (s/f). Narciso Michavila, presidente. <https://t.ly/T4Mxk>
- GAD3. (s/f). Un 77% de la población tiene una imagen muy positiva o positiva de los empresarios españoles. <https://tinyurl.com/2544ad4w>
- Galindo, C. y García Roperó, J. (14 de marzo de 2023). Juan Roig (Mercadona): "Hemos subido una burrada los precios, si no lo hubiéramos hecho habría sido un desastre". *El País*. <https://tinyurl.com/29etsb3a>
- Gálvez, J. (16 de noviembre de 2022). La Audiencia confirma el archivo del "caso Villarejo" contra una filial de Iberdrola por prescripción. *El País*. <https://tinyurl.com/23yrdy2p>
- Gananzia. (2022). Antonio Manuel Carmona sobre las puertas giratorias. *Youtube*. <https://tinyurl.com/2auu85yk>
- García, J. (7 de septiembre de 2005). Gabarró habla de latigazos seminales mientras Pizarro se enroca. *El Confidencial*. <https://tinyurl.com/2yt33n49>

- Giménez, M. (6 de mayo de 2022). “Los tontos no ganamos 1.500 euros cada hora”. *El Diario.es*. <https://tinyurl.com/2xoc8jnz>
- Grupo ACS. (13 de mayo de 2021). El Grupo ACS aumenta un 3,8% su beneficio neto del primer trimestre hasta los 195 millones de euros. *Grupoacs.com*. <https://tinyurl.com/24wrm3yf>
- Gutiérrez, H. y Sobrino, R. (25 de octubre de 2023). Banco Santander registra un beneficio récord de 8.143 millones hasta septiembre, un 11% más, por el tirón del negocio en Europa. *Cinco Días*. <https://shorturl.at/czX14>
- Gutiérrez, H. y Sobrino, R. (26 de octubre de 2023). Sabadell gana en solo nueve meses más que nunca en un ejercicio completo y eleva el dividendo un 50%. *Cinco Días*. <https://shorturl.at/zABK9>
- Hernanz, C. (19 de septiembre de 2005). Pizarro y la Constitución del 78. *El Confidencial*. <https://tinyurl.com/2bm43yje>
- Iberdrola. (4 de abril de 2021). *Galán y AMLO se reúnen y anuncian su compromiso con el desarrollo de las energías renovables en México*. <https://tinyurl.com/2xpjb9hn>
- Iberdrola. (5 de abril de 2021). *Presentamos a Europa un proyecto para fabricar paneles fotovoltaicos en España*. <https://tinyurl.com/2bq82mnc>
- Iberdrola. (8 de abril de 2021). *Presentamos a Naciones Unidas el Plan de Transición Climática acelerado*. <https://tinyurl.com/2xsobc8l>
- Iberdrola. (11 de abril de 2021). *Desarrollamos el reciclaje de baterías en España, junto a FCC y Glencore, como apuesta por la economía circular*. <https://tinyurl.com/24sjsoo9>
- Iberdrola. (18 de marzo de 2022). *Iberdrola, seleccionada como la empresa más transparente del Ibex 35*. <https://tinyurl.com/29hlkhg4>
- Iberdrola. (21 de diciembre de 2022). “Desde el comienzo de la pandemia Iberdrola ha realizado adjudicaciones por 22.000 millones de euros y ha mantenido 400.000 empleos en el mundo”. <https://tinyurl.com/25vklbfy>
- Invest in Spain. (29 de marzo de 2024). *España, una economía competitiva y abierta*. <https://shorturl.at/axCMO>
- Iñigo de Barrón. (28 de febrero de 2018). Serra dice que el Banco de España frenó los cambios en Catalunya Caixa para evitar dudas sobre el sector. *El País*. <https://tinyurl.com/24qh9kcg>
- Iñigo de Barrón. (28 de julio de 2021). El Santander deja atrás las pérdidas de la pandemia y gana 3.675 millones hasta junio (Iñigo de Barrón, 28 de julio de 2021). *El País*. <https://tinyurl.com/2aguarkn>
- Junquera, N. (30 de septiembre de 2023). Anatomía del 23-J: los datos que sepultaron el relato de la derecha. *El País*. <https://acortar.link/BcsPCa>
- KPMG. (2015). Una visión de la empresa familiar excelente. <https://shorturl.at/gptGZ>

- Lafraya, C. (30 de julio de 2021). BBVA gana 1.911 millones en el semestre y recupera los niveles previos a la pandemia. *La Vanguardia*. <https://tinyurl.com/2427gxwb>
- La Información. (13 de mayo de 2021). *La pandemia no frena a ACS: crece su beneficio un 3,8% y suma 195 millones*. <https://tinyurl.com/2a4ff3fa>
- La Vanguardia. (3 de octubre de 2021). *El socialista Antonio Miguel Carmona será el nuevo vicepresidente de Iberdrola España*. <https://tinyurl.com/2ybif4g6>
- Lander, R. (19 de octubre de 2023). Bankinter eleva el beneficio un 59% y realizará más alianzas para crecer. *Expansion.com*. <https://shorturl.at/pEGJL>
- Leandro, F. (6 de noviembre de 2023). Las petroleras en bloque claman contra el impuesto a las energéticas y cifran en 16.500 millones las inversiones en riesgo. *Cinco Días*. <https://tinyurl.com/2759ndno>
- Libertad digital (2023). Ferrovial huye del infierno fiscal y de la inseguridad jurídica. *Libre Mercado*. <https://tinyurl.com/2az4ts87>
- Loaiza, F. (2022). *Florentino Pérez. El poder del palco*. Akal.
- L. M., A. (4 de diciembre de 2023). Sumar ataca a Repsol tras su "amenaza" de irse de España: "Lo que es hoy es gracias al Estado". *El Confidencial*. <https://tinyurl.com/26hx3ne9>
- López, E. (8 de marzo de 2023). Caso Ferrovial. Máximo enfrentamiento entre los empresarios españoles y Sánchez. *Hispanidad*. <https://tinyurl.com/25fmth3d>
- López-Fonseca, O. (27 de octubre de 2023). El BBVA tilda de "coacción difícilmente admisible" la última petición del juez del "caso Villarejo". *El País*. <https://tinyurl.com/2akkrftf>
- Maestre, A. (2019). *Franquismo S.A.* Ediciones Akal.
- Magallón, E. (28 de octubre de 2023). Gortázar ve el impuesto a la banca como "pegarse un tiro en el pie". *La Vanguardia*. <https://tinyurl.com/2br6n4fz>
- Malló, O. (2020). *El libro negro del BBVA, de la oligarquía vizcaína al caso Villarejo*. Txalaparta.
- Maqueda, A. y Gutiérrez, H. (27 de marzo de 2023). Santander y BBVA cobraron 1.240 millones de Hacienda en 2022 por las pérdidas de la pandemia. *El País*. <https://tinyurl.com/298vddzc>
- Marca TV. (29 de mayo de 2022). *El discurso de Florentino Pérez: "Ha sido el triunfo de los valores"*. <https://tinyurl.com/2cbv9dsw>
- Marco, Agustín. (2 de noviembre de 2021). Galán destituye a Carmona como director ejecutivo de Iberdrola al año de ficharlo. *El Confidencial*. <https://tinyurl.com/22nqhwwz>
- Maroto, D. (12 de septiembre de 2023). Ocho de cada diez españoles tienen una imagen positiva de los empresarios. *Abc*. <https://tinyurl.com/25hgp5lf>

- Martí, R. (5 de octubre de 2021). Carmona, de criticar a Esperanza Aguirre por las puertas giratorias a entrar por una al Ibex. *El Español*. <https://tinyurl.com/25vmrrk4>
- Martín de Vidales Diago, S. (6 de mayo de 2022). Yolanda Díaz exige a Galán (Iberdrola) una «rectificación inmediata» por sus palabras. *Economía Digital*. <https://tinyurl.com/2crk2vpj>
- Martínez, M. (27 de octubre de 2023). CaixaBank gana 3.659 millones hasta septiembre, un 48% más. *Expansión.com*. <https://shorturl.at/goAZ4>
- Marhuenda, F. (7 de marzo de 2023). Ferrovial y la seguridad jurídica. *La Razón*. <https://tinyurl.com/2dhs9k7>
- Monforte. (21 de noviembre de 2021). Galán despide a Carmona tras apenas un año como ejecutivo de Iberdrola (Monforte.). *Cinco Días*. <https://tinyurl.com/27huo54h>
- Morán, C. (16 de abril de 2023). Pedro Sánchez: “Ferrovial se va cuando los españoles pagan el IRPF”. *Expansión*. <https://tinyurl.com/2byow78l>
- Muñoz, P. (24 de septiembre de 2023). *Narciso Michavila: «Los electores de izquierda que se quedaron en casa en mayo han votado ahora por miedo a Vox»*. ABC. <https://n9.cl/c9m7d>
- Navarro Pérez, R. (3 de marzo de 2023). Las constructoras salen en defensa de Ferrovial y cargan contra Sánchez por las críticas. *Economía Digital*. <https://tinyurl.com/29ryqcm7>
- Navarro, N. (12 de septiembre de 2023). La empresa valenciana saca pecho y señala que es “motor de empleo”. *La Vanguardia*. <https://tinyurl.com/2bgypfu6>
- Ojea, L. y Ortega, E. (2 de noviembre de 2021). Galán despoja a Carmona de funciones ejecutivas y le encarga buscar inversiones para Iberdrola en el exterior. *El Español*. <https://tinyurl.com/226dq2tq>
- Ortuño, H. (4 de octubre de 2021). Puertas giratorias en las eléctricas: el fichaje de Antonio Miguel Carmona por Iberdrola no es el primero. *El Periódico*. <https://tinyurl.com/25kyxy76>
- Patiño, M. (21 de noviembre de 2021). Galán relega a Carmona como asesor externo en Iberdrola. *Expansión*. <https://tinyurl.com/29ofjcvo>
- P., F. (4 de octubre de 2021). Las eléctricas, la “puerta giratoria” preferida: de Aznar y Felipe González a Carmona, los políticos que han fichado por empresas privadas. *20 Minutos*. <https://tinyurl.com/28x8s8aa>
- Pellicer, L. (3 de octubre de 2021). El nombramiento del socialista Antonio Miguel Carmona como vicepresidente de Iberdrola solivianta a Unidas Podemos y decepciona a la cúpula del PSOE. *El País*. <https://tinyurl.com/282pvtzn>
- Pérez, R. (2020). *Brand Guidance Director en España. LaLiga, DIA y Desigual entran en el ranking de las 30 marcas españolas más valiosas de 2020*. Kantar. <https://shorturl.at/cyD68>

- Petit, Q. (30 de diciembre de 2018). Francisco González, el banquero “outsider” y presidente del BBVA, dice adiós. *El País Semanal*. <https://tinyurl.com/24krncnr>
- Piña, R. (2 de marzo de 2023). Sánchez abandera el reproche a Ferrovial: “Del Pino no es un empresario comprometido con España”. *El Mundo*. <https://tinyurl.com/2ypyxq3g>
- Prieto. (18 de julio de 2021). Florentino enfurecido: “Son unos hijos de puta”. Todos los audios del presidente. *El Confidencial*. <https://tinyurl.com/2xnfosth>
- Público. (3 de octubre de 2021). “*Por lo menos alguien pagará menos luz*”: el fichaje de Antonio Miguel Carmona por Iberdrola indigna en redes. <https://tinyurl.com/2cm944vm>
- Público. (5 de mayo de 2022). *Las declaraciones del presidente de Iberdrola que han indignado a los tuiteros*. <https://tinyurl.com/27tubuch>
- Público. (23 de enero de 2023). *Así fue el aplaudido discurso de Ione Belarra contra “el capitalismo despiadado de Juan Roig”*. <https://tinyurl.com/257tstpd>
- Público. (4 de octubre de 2021). *Las mejores reacciones y memes sobre el fichaje de Antonio Miguel Carmona en Iberdrola*. <https://tinyurl.com/ydm25q59>
- Puga, N. (14 de septiembre de 2016). Rajoy esquiva a la prensa y recupera el plasma para evitar pronunciarse sobre Rita Barberá. *El mundo.es*. <https://shorturl.at/nuDQ5>
- Radiocable. (16 de mayo de 2007). *El Pocero intenta agredir a un periodista*. <https://shorturl.at/gkrxU>
- Rodríguez Gómez, A. A. (2014). *La diplomacia pública española desde 1939 a 2012: comunicación, imagen y marca España*. [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]
- Rojas Marcos, L. (2019). *Somos lo que hablamos. El poder terapéutico de hablar y hablarnos*. Grijalbo.
- Romero-Rodríguez, L. (2020). *Manual de Gestión de la Comunicación Corporativa*. (p. 20). Editorial Tecnos.
- RTVE. (3 de octubre de 2021). *Malestar en Podemos y dentro del PSOE por la designación de Carmona como vicepresidente de Iberdrola*. <https://tinyurl.com/2cb6ar33>
- Rubio, A. (29 de octubre de 2023). Es muy torpe quejarse de pagar impuestos el día que presentas beneficios récord. *Más Vale Sábado. LaSexta*. <https://tinyurl.com/24mkcd9o>
- Sánchez Soler, M. (2020). *Los Ricos de Franco. Grandes magnates de la dictadura, altos financieros de la democracia*. Rocaeditorial.
- Sanchis, L. (2 de febrero de 2013). Rajoy lo niega todo sin aceptar preguntas. *Eldiario.es*. <https://shorturl.at/gjzEP>
- Sanz, J. (26 de octubre de 2021). Antonio Miguel Carmona renuncia a la vicepresidencia de Iberdrola España para centrarse en sus labores

- ejecutivas en la empresa (Sanz, 26 de octubre de 2021). *La Razón*. <https://tinyurl.com/2c7ekcmh>
- Segovia, C. (28 de febrero de 2018). Narcís Serra dice que él y sus gestores iniciaron cursos de formación financiera al estallar la crisis. *El Mundo*. <https://tinyurl.com/29jq62qg>
- Selecciones avícolas (2017). El propietario de AVINATUR acuerda su venta. <https://tinyurl.com/23nr3jtx>
- Serrano Martínez, P. (3 de abril de 2014). Mariano Rajoy vuelve a escudarse de la prensa tras una pantalla de plasma. *20 minutos.es*. <https://shorturl.at/hkr28>
- Sérvulo González, J.; Aranda, J.; y Delle Femmine, L. (3 de marzo de 2023). Ferrovial se ha adjudicado más de 1.000 millones en contratos del Estado en la era Sánchez y no paga Sociedades desde 2020. *El País*. <https://tinyurl.com/22g448mg>
- Stalman, A. (2014). *Brand Off/On. El branding del futuro*. Centro libros PAPP.
- Suren, G. (28 de enero de 2023). Podemos insiste en sus críticas a Juan Roig (Mercadona) y le tilda de "monopolista que estrangula a pequeñas y medianas empresas". *ElPlural.com*. <https://tinyurl.com/27tjdxfl>
- The Economist. (28 de julio de 2012). <https://shorturl.at/amqst>
- Torres, B. (12 de septiembre de 2023). Los empresarios aportan el 85% del PIB de España y la sociedad valora su papel con un notable alto. *Valencia Plaza*. <https://tinyurl.com/25nd3tla>
- Torres, J. (28 de septiembre de 2023). El método GAD3 (II): una encuesta diaria no es demoscopia, sino propaganda de guerra. *La Gaceta*. <https://rb.gy/s6b3dy>
- Uriol, E. (28 de abril de 2021). *El grupo de Zara saldrá a Bolsa el 23 de mayo valorado en 1,5 billones*. Cinco Días. <https://t.ly/zFpHO>
- Urrutia, C. (9 de octubre de 2023). La imagen de los empresarios resiste al ruido: los españoles les dan un 6,2. *El Mundo*. <https://tinyurl.com/28yk29yv>
- Valverde, M. (3 de marzo de 2023). Álvarez (UGT): “Me parece absolutamente demencial que Ferrovial diga que hay inseguridad jurídica en España” *Expansion.com*. <https://tinyurl.com/264xwmpf>
- Vélez, A. y Olías, L. (5 de mayo de 2022). El Gobierno sale en tromba contra Galán por llamar “tontos” a los consumidores con la tarifa regulada de la luz. *ElDiario.es*. <https://tinyurl.com/2yrkbc7q>
- Vélez, A. (21 de febrero de 2021). Iberdrola y Endesa ganan más de 5.000 millones pese al coronavirus y aumentan sus beneficios un 36%. *ElDiario.es*. <https://tinyurl.com/2y8epa95>
- Viñas, A. (2016). *De cómo Churchill y March compraron a los generales de Franco*. Crítica.
- Youtube, (2019). <https://www.youtube.com/watch?v=2HwTxcJgNvM>

- Zuloaga, J. (12 de febrero de 2021). Torres baja su sueldo y pacta con accionistas que el bonus se ligue a la reputación. *El Confidencial*. <https://shorturl.at/ehsK7>
- Zuloaga, J. (31 de octubre de 2023). Botín se suma a Repsol: "Si se pagan demasiados impuestos, la gente se mueve". *El Confidencial*. <https://tinyurl.com/23acw9nf>
- 20 Minutos. (15 de julio de 2021). *Las 15 frases más duras de los audios filtrados de Florentino Pérez contra jugadores y prensa*. <https://shorturl.at/oTXZ1>
- 20 Minutos. (4 de octubre de 2021). *MÉS cree que la designación de Carmona como vicepresidente de Iberdrola "demuestra cuáles son las prioridades del PSOE"*. <https://tinyurl.com/29ervw7g>
- 20 Minutos. (4 de octubre de 2021). *Igea pide luchar contra el "clientelismo político" tras la llegada de Carmona al mercado eléctrico*. <https://tinyurl.com/24nqtt8h>
- 20 Minutos. (4 de octubre de 2021). *Barbón siente "absoluta vergüenza" por el fichaje de Carmona en Iberdrola y cree que debería "renunciar"*. <https://tinyurl.com/24tg9rjx>
- 20 Minutos y Europa Press. (5 de octubre de 2021). *Revilla ve "infumable" el fichaje de Carmona en Iberdrola: "No sé si entiende el recibo de la luz"*. <https://tinyurl.com/2y7enaju>