

# COMUNICACIÓN EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL: UNA PERSPECTIVA COMPARADA

José Rúas Araújo

Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación, Universidad de Vigo  
Pontevedra, 36005 / España

## RESUMEN

Este trabajo analiza la evolución histórico-conceptual de la comunicación empresarial e institucional, las concomitancias, diferencias, asociaciones y evolución de ambos conceptos, a lo largo de la historia, tanto en USA, como Latinoamérica y Europa.

Distintos caminos emprendidos hacia un único destino: el reconocimiento de la importancia, cada vez mayor, de la comunicación en las empresas, a uno y otro lado del Atlántico, como una realidad inseparable de cualquier estrategia empresarial.

**Palabras Claves:** Comunicación empresarial e institucional / Comunicación organizacional y corporativa / Identidad e Imagen / Comunicación pública / Prensa y Relaciones Públicas / Dirección de Comunicación.

## 1. INTRODUCCIÓN: EVOLUCIÓN HISTÓRICO-CONCEPTUAL

Muchas fueron las disquisiciones, durante décadas, sobre el encuadre teórico de la comunicación empresarial, dentro de la comunicación institucional u organizacional, teniendo en cuenta sus influencias, origen y evolución, distinta en el caso de Europa, USA y Latinoamérica.

La denominación de organización (o *corporate*, en la denominación inglesa), responde a un tipo de sociedad mercantil, si bien existe una similitud por la influencia anglosajona y la corriente académica de USA de estudio de la comunicación institucional (*organizational communication*), de identificación entre lo corporativo -entendido de forma funcional, como un todo, un corpus social- y el empresarial, frente a la institución, con paralelo contenido latino

y anglosajón y referido, principalmente, a las instituciones políticas.

Y desde el punto de vista latinoamericano, se llaman organizaciones no sólo a las empresas de carácter lucrativo, sino también a las asociaciones civiles o profesionales, hospitales, grupos religiosos, partidos políticos y, en definitiva, a todo aquel grupo que persigue un objetivo y que para lograrlo tiene que interactuar con otros grupos, personas u organizaciones.

La institución incluye el concepto de organización, pues las personas se organizan alrededor de instituciones, pero el modelo que elijamos dependerá de los principios configuradores de la entidad (legales, informativos, éticos...), y la totalidad de los principios, junto con el entendimiento y aplicación que de los mismos se lleve a cabo, constituyendo así la denominada cultura institucional, entendida como conjunto de valores, creencias, hábitos, personajes e ideas compartidos, que guían la actividad y el comportamiento de una institución.

De tal forma que, en consecuencia, se define institución como toda organización humana en la que varias personas, a partir de unos principios configuradores y bajo una estructura concreta, coordinan diversas actividades para alcanzar unos determinados fines en el ámbito de una entidad social superior a la que sirven [1]. Y lo cierto es que todas las instituciones aspiran a colmar una finalidad última, unos objetivos y una misión, en términos de empresa.

Debemos tener en cuenta que cualquier entidad, como las empresas, no actúa aisladamente del resto de los órganos sociales, sino que está en contacto y es influida por otras instituciones (políticas, económicas, ecológicas, culturales), conformando su identidad, o lo que es lo mismo: aquello que la institución es y lo que le permite distinguirse de otras instituciones.

Hoy en día observamos la diferencia entre unas empresas y otras en la forma en que se muestran a sus públicos (internos y externos) y a la sociedad en general, a través del inevitable empleo y ejercicio de la comunicación.

Caminos paralelos entre la empresa pública y la privada, iniciados en la II Guerra Mundial, cuando empresarios y gobernantes comprobaron la utilidad para la transmisión de mensajes que los gobiernos empleaban e modo de propaganda, con la intención de involucrar a la población en las contiendas, y que las empresas utilizaban para mantener el recuerdo de los productos adquiridos en tiempos de paz, o bien persuadir a los ciudadanos sobre la urgencia de adquirir y consumir productos básicos en tiempos de guerra, colaborando así a la dinamización de la economía.

No olvidemos, en este sentido, que el consumo, respondiendo a la lógica publicitaria del liberalismo, incluso llegó a ser defendido como asunto de Estado, una necesidad patriótica a la que todo ciudadano debería responder con la intención de mover la economía en tiempos de guerra.

Y precisamente en la década de los años 40, con la llegada de la denominada Era de la Información, los empresarios norteamericanos ya observaron la máxima de que un empleado informado era un empleado feliz y productivo, y determinaron que lo importante era optimizar los medios de comunicación descendentes, dirigidos hacia los empleados, en lugar de los ascendentes, dirigidos desde los empleados de niveles inferiores hacia la jerarquía de la organización (generando, en consecuencia, una retroalimentación), o bien horizontales, entre los miembros que se encuentran en el mismo nivel jerárquico dentro de la organización [2].

El maridaje inicial entre la actividad pública y privada en tiempos de guerra, daría paso a la desconfianza de los empresarios ante el intervencionismo estatal, por el temor a que la opinión pública pensase que los logros de la economía de guerra se debían más a medidas planificadoras del Gobierno demócrata que al espíritu competitivo de la industria norteamericana, de forma que los empresarios promovieron la creación de asociaciones que debatiesen sobre el papel de la iniciativa privada, con la creación de *Committee for Economic Development* (CED), y la convocatoria, en 1942, del primer Congreso sobre Relaciones Públicas en la Industria, antecedente de los lobbies [3].

La crisis de los años 30 facilitó la entrada en la política del New Deal, poniendo los intereses de la ciudadanía por encima de los privados y concediendo un papel paternalista al presidente Roosevelt, que antes era representando por los empresarios, lo que también favoreció el cambio de estrategia en la búsqueda de un reconocimiento del esfuerzo de la industria por servir al país.

De tal forma se llegaría, a partir de los años 60, a una encrucijada en la que los empresarios dudaban, ante la emergencia de diversos movimientos ciudadanos que acusaban de impunidad a las grandes corporaciones, entre destinar sus esfuerzos a la promoción de la llamada “buena voluntad”, o bien centrar sus estrategias en defender sus intereses con más afán, tratando, paralelamente, de incrementar su influencia en el ámbito político.

Ante tal disyuntiva, los empresarios cambiaron la estrategia de presentarse ante la opinión pública, pasando de una imagen defensiva a una política de comunicación agresiva, de discusión pública de los distintos aspectos relacionados con la economía o incluso la vida social del país. Una política basada en la interpretación de que una empresa es una institución social como cualquier otra, con una actividad y unos fines legítimos y, por lo tanto, no tenía que lamentar su orientación mercantil.

## 2. DE AMÉRICA A EUROPA

Así se llegaría a la comunicación como herramienta de gestión empresarial y, en el caso de Europa, décadas después, al entendimiento de la necesidad de implantar una filosofía estratégica y previsor, basada en la concepción de una comunicación integral (interna, externa, vertical y horizontal) y directiva -con el nacimiento, a finales de los años 80, de los directivos de comunicación (Dircom), del modelo francés- que respondiese a una política general de comunicación. De tal modo que se vió la necesidad de articular todas las actividades informativas desde un enfoque directivo y estratégico (*Corporate Communication*), entendiendo la comunicación como parte de los asuntos públicos (*Public Affairs*) y no sólo de instituciones políticas.

Una concepción integradora de las distintas labores informativas (relaciones con los medios, actividades publicitarias y no publicitarias, comerciales y no comerciales, acciones de patrocinio y mecenazgo...), a través de la constitución de departamentos propios de comunicación en las

empresas, y entendiendo la necesidad de trabajar, conjuntamente, tanto sobre la identidad<sup>1</sup>. O lo que es lo mismo: la necesidad de vender empresa y producto a la vez.

Claro que en Europa no todos los países experimentaron los mismos procesos en la evolución de la comunicación empresarial e institucional, observándose una gran heterogeneidad.

En el caso del Reino Unido, por ejemplo, se creó un sistema de información público nacional e internacional similar al existente en el caso norteamericano, a través del British Council, en el plano diplomático, y de la *Central Office of Information* (COI), puesta en marcha en 1946, para la difusión tanto de mensajes (BBC), como productos publicitarios y labores de Relaciones Públicas. Todo ello, con el objetivo de que el público conociera las actividades y decisiones de la Administración, pudiera expresar sus demandas y fuese consciente de sus derechos y responsabilidades.

Y en el caso de Francia, el modelo del país gallo fue muy similar al inglés, con gran interés y participación por parte del Estado, si bien, con el precedente de la *Esso Standard* (a la que luego se sumarían otras empresas como *Siemens* o *Air France*), el modelo francés estuvo más ligado, a través del ejercicio de las Relaciones Públicas, a departamentos internos de comunicación de empresas e instituciones. Fue en Francia donde, precisamente, nació la *Association des Directeurs de Communication*, en 1987, categoría referida a responsables de empresas e instituciones y cuyo trabajo incluía la gestión de cualquier labor informativa, desde relaciones con los medios, pasando por gestión de publicidad comercial e institucional, acciones de patrocinio o mecenazgo y un largo etcétera.

Sin embargo, con el paso del tiempo, a diferencia de la escuela norteamericana, que integraría todas las labores de comunicación dentro del amplio abanico de las Relaciones Públicas, la escuela francesa acabaría por discernir, claramente, el ejercicio de la publicidad del periodismo, tratando de mantener la labor periodística libre de la “contaminación” publicitaria.

---

<sup>1</sup> De ahí la importancia del diseño, que lanzara la escuela alemana de la Bauhaus, iniciada por el arquitecto Peter Behrens y el sociólogo Otto Neurath, con sus diseños iniciales para la firma AEG. Una escuela que, con el estallido de la guerra, en 1934, cerraría sus puertas, emigrando a USA, de forma que el diseño americano acabaría absorbiendo los principios funcionalistas del diseño europeo.

Precisamente, referida a Europa, una investigación realizada por *Landell Mills Associates*, en cooperación con el *Management Centre Europe*, entre cuatrocientos ejecutivos de empresas de Alemania, Francia, Inglaterra e Italia [4], señalaba cuáles eran los principales beneficios que los jefes y responsables de empresas esperaban que se derivasen de los programas de comunicación, y citaron, entre los principales, los siguientes: mejora de las relaciones dentro de la compañía (sobre todo las laborales), mejor calidad en el reclutamiento de ejecutivos y, finalmente, el incremento de ventas a largo plazo. Por aquel entonces, las relaciones de la empresa con la comunidad ajena a los negocios, no estaba entre los objetivos importantes. De hecho, los ejecutivos aseguraban que sus productos, clientes y proveedores, eran la única relación que precisaban y, además, reconocían que no tenían mucho que ver con las organizaciones de consumidores o las administraciones locales, pues los clientes y los bancos constituían, básicamente, sus prioridades de comunicación.

Sobre los conceptos y prioridades que establecían en sus programas de comunicación, los responsables de las compañías contemplaban los siguientes: calidad de los productos (84%), preocupación por el consumidor (76%), preocupación por los empleados (75%), aunque también comenzaban a mostrar una estimable preocupación por sus exportaciones y temas de Investigación y Desarrollo.

Pero algunos estudios realizados en USA muestran el adelanto en la comunicación empresarial existente en este país con respecto a Europa y, sobre todo, España.

Una encuesta realizada por el *National Industrial Conference Board*, en 1945, ya mostraba, por aquel entonces, un incremento considerable del interés por la comunicación y el ascenso del número de departamentos de comunicación dentro de las empresas. Igualmente, otro estudio realizado en 1947 sobre un centenar de empresas en USA, destacaba el ascenso continuado en los gastos en comunicación en la mayoría de las firmas comerciales examinadas, con tres objetivos básicos reconocidos por los consultados: informar al público de la realidad económica, contribuir a la venta de productos y promover la armonía entre directivos y trabajadores, contando, para ello, con la iniciativa observada, en la mayor parte de los casos, de unir la comunicación interna y externa en un único departamento [5].

Asimismo, otro estudio realizado en la década de os 50 por el *College of Commerce and Business*

*Administration* de la Universidad de Illinois, sobre la comunicación institucional en 85 empresas [6], concluía, entre otras cuestiones, las siguientes:

- Sólo 1/3 de las empresas disponen de programas de comunicación institucional bien desarrollados, en cuanto a personal, tareas y objetivos.
- Más de la mitad de las empresas encuestadas no disponían de un departamento de comunicación autónomo, sino que dependían de otras áreas (marketing) o asignaban la comunicación a una consultoría externa.
- Existencia de una gran heterogeneidad entre los encuestados a la hora de asignar tareas al departamento de comunicación: ¿relaciones con los medios de comunicación, publicidad, lobbying, imagen...?
- La mayoría de los programas de comunicación eran accidentales y no respondían a una estrategia a largo plazo ni mostraban objetivos definidos
- Sólo una pequeña parte de las empresas basaban sus decisiones de comunicación en investigaciones previas y casi todos los directivos decidían en función de percepciones y juicios de valor. El porcentaje de empresas que realizaban intentos de medición y seguimiento de resultados de su comunicación era, por aquel entonces, de un 40%.
- La técnica de comunicación más utilizada era la de relación con los medios de comunicación (comunicados y ruedas de prensa), seguida de la publicidad institucional.

Durante los años sesenta, el uso de la comunicación ya era evidente en la mayor parte de las instituciones norteamericanas, sobre todo en las empresas, que observaban que la comunicación institucional constituía una buena herramienta de la gestión empresarial.

A finales de los años 60, la publicidad cubría el 60% de los gastos de comunicación de las empresas e instituciones norteamericanas, y a finales de los 80 y comienzos de los 90 tan sólo el 38%, ya que el 62% restante comenzaba a decantarse por la comunicación empresarial e institucional, observándose que cada vez más empresas creaban su propio gabinete o dirección de comunicación, o bien contrataban alguna consultoría.

Pero el influjo de las Relaciones Públicas también se analizó desde el punto de vista de las organizaciones financieras, para determinar la incidencia de la comunicación en los accionistas e inversores. Así, a través de una encuesta realizada por la *Sociedad de Relaciones Públicas de América* (PRSA), esta asociación concluyó que el objetivo de la mayoría de los relaciones públicas que trabajaban con organizaciones financieras era convencer y persuadir a los brokers y asesores financieros externos de la compañía para que transmitiesen a los accionistas potenciales mensajes de solvencia, viabilidad y futuro.

Igualmente, otra encuesta realizada por la misma entidad, determinó que el 51% de los empresarios e inversores reconocían sentirse influidos por los medios de comunicación, mientras que un 39% aseguraban no sentirse influidos. De la misma forma que otro estudio realizado en 1983, sobre una muestra de 400 empresas americanas, mostraba que el 22% de las mismas disponían de programas dirigidos por consejeros de Relaciones Públicas, destinados a conocer las opiniones de los accionistas de sus compañías [7].

### 3. ESPAÑA

La comunicación empresarial e institucional se ha definido en España como la “creación, análisis, desarrollo, difusión y control de toda acción de gestión informativa interna y externa, que se produce en una empresa o institución, tanto a nivel de actividades, servicios o productos, que afecta a un determinado público o colectivo social y que se transmite a través de los medios de comunicación” [8].

Otros autores españoles definen la Comunicación Empresarial como “el conjunto de decisiones, materializadas en distintas acciones (publicidad, folletos, relaciones con los medios...) para que una organización alcance sus objetivos, entre los que se sitúa el reconocimiento y notoriedad, o el cambio de actitud hacia sus productos o hacia la propia empresa, por parte de sus públicos internos y externos [9].

En España, el ejercicio de la comunicación empresarial e institucional no llegaría hasta finales de los años 60, a diferencia del resto de Europa, donde comenzó a desarrollarse después de la II Guerra Mundial y, sobre todo, de USA, como país pionero, a comienzos del siglo XX, cuando el periodista norteamericano Ivy Lee consiguió diseñar

una imagen corporativa para el grupo de empresas de John D. Rockefeller.

El Plan Marshall y el viraje que se produjo hacia los nuevos aliados americanos, facilitó, durante el franquismo, la proliferación de filiales de multinacionales americanas de comunicación y Relaciones Públicas en nuestro país.

En España, a finales de los años 60, la publicidad cubría el 60% de los gastos de comunicación de las empresas e instituciones, mientras que a finales de los 80 y comienzos de los 90 sólo cubría el 38%, pues el 62% restante ya era comunicación empresarial e institucional [10].

Un camino acelerado, por razones obvias, tras la dictadura del general Franco y la llegada de la democracia y el nacimiento de la *Asociación de Directivos de Comunicación* (ADC-Dircom), fundada en España en 1992.

Precisamente, esta Asociación realizó un informe, en 1995, sobre el estado de la comunicación empresarial en España, analizando la realidad de unas 200 grandes empresas (la mayor parte situadas, por aquel entonces, a la vanguardia de la comunicación), que ya apuntaba tendencias hacia el futuro [11]:

- La mayoría de las empresas consideraba que la comunicación era una variable estratégica y un 70% de ellas disponían de una política formal al respecto.
- La estrategia informativa de las mismas se centraba, sobre todo, en los productos, si bien cerca de la mitad de las empresas manifestaba su preocupación por la imagen.
- Acerca de los públicos, las empresas situaban en primer lugar a los empleados, seguidos de los clientes, de la opinión pública y las instituciones políticas. La participación en políticas públicas aún no preocupaba en exceso a los dirigentes empresariales.
- Los programas de comunicación se dirigían especialmente a los medios, como técnica más utilizada.
- Aún pesaban las distinciones clásicas entre modos y medios, área comercial y área corporativa.
- No existía unidad a la hora de denominar a los departamentos, si bien la comunicación ya era considerada como una tarea directiva, aunque de segundo o tercer nivel.

De cualquier forma, cabe destacar que, en la actualidad, la predisposición de la empresa a dar

noticias sobre sí misma va en aumento, a pesar de que algunos empresarios sigan viviendo en la falsa idea de la inutilidad de la información [12], algo también presente en la empresa española, que considera que buena parte de los aspectos que rodean su actividad deben mantenerse dentro de la confidencialidad, si bien, progresivamente, la clase empresarial española, fue tomando conciencia del hecho de que se debía trabajar bajo el principio de transparencia, pues una buena parte de los recursos que emplean son bienes ajenos [13].

Y en el caso de España, lo cierto es que la actitud de las empresas hacia los medios de comunicación mejoró substancialmente en los últimos años, tal y como asegura algún observador [14] que, basándose en algunos de los informes anuales publicados por la Asociación de Periodistas de Información Económica (APIE), pone de manifiesto el hecho de que, en la actualidad, entre las 500 empresas españolas más importantes, no existe ni una sola que no disponga de un responsable de prensa contratado a su servicio, la mayoría de los cuales (concretamente, el 80%), están empleados a tiempo completo.

De hecho, en la década de los 90, la clase empresarial española ya consideraba la comunicación como un instrumento estratégico dentro de la gestión [15].

Y, poco a poco, los empresarios comenzaron a darse cuenta de que no sólo consistía en obtener beneficios, sino en obtener los mejores beneficios, utilizando la doble vertiente de cantidad y calidad y teniendo en cuenta la evolución social, que al empresario siempre le afectará de lleno. Y aquí es donde entra el ejercicio de las Relaciones Públicas, en el cumplimiento de las tres realidades de la empresa: la realidad económica, la realidad humana (el diálogo con los públicos internos y externos, necesario para generar confianza y motivación), y la realidad pública, con compromisos, entre otros, de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Porque como decía el responsable de la multinacional *Mobil Oil*, hoy, más que nunca, las empresas operan en un gigantesco escenario a la vista de la opinión pública y su éxito se determina no sólo por su actuación en el mercado, cumpliéndose así la máxima de que una actitud aislacionista no sólo motiva unas malas relaciones públicas, sino también malos negocios [16].

El anonimato *per se* y la ocultación sistemática no son un buen refugio, pues la no comunicación ya constituye, en sí misma, una forma de comunicación. El público siempre tendrá una idea e

imagen predeterminada de la empresa, sin que ésta pueda evitarlo. Y la empresa debe tener en cuenta que nadie hablará mejor de ella que ella misma.

En un mundo como el actual, dominado por las nuevas tecnologías, la rapidez, la multiplicidad de los centros de decisión y la creciente complejidad de las relaciones socio-económicas, la información se ha transformado en un producto con un valor en sí mismo y una nueva materia prima, alrededor de la que se establecen relaciones de poder inimaginables hace tan sólo unas décadas [17].

La industria de la comunicación se transformó, a partir de los años 90, en una de las primeras del mundo en volumen de negocio, dada su creciente importancia dentro del marco de la economía mundial, configurándose, cada vez más, como creadora de estímulos y homogeneizadora de hábitos y modas que generan consumo [18].

Incluso el lenguaje económico, de jerga técnica, se reconvirtió, sus términos resultan cada vez más conocidos por un amplio sector de público y las empresas necesitan que los medios de comunicación acojan con interés las noticias que se generan en su interior y que éstas reciban un tratamiento adecuado. Y el obscurantismo e impermeabilidad de que hacían gala las empresas en otras épocas, resulta hoy en día una actitud trasnochada y poco eficaz. Un arma que con frecuencia se vuelve en contra de quien la practica.

## CONCLUSIONES

La comunicación empresarial e institucional emprendió caminos distintos, en unos casos, y similares, en otros, dependiendo de cada país y de las circunstancias económicas y políticas de cada momento. Esto motivó el surgimiento de diferentes percepciones teórico-conceptuales en el ejercicio de la comunicación pública y privada, empresarial y gubernamental.

La evolución de la comunicación empresarial e institucional en España fue a rebufo de la experiencia americana. De hecho, los datos observados en los estudios sobre el ejercicio de la disciplina en USA durante los años 40, son similares a los obtenidos, medio siglo después (años 90), en España, con un retraso, por tanto, considerable.

En cualquier caso, la comunicación empresarial e institucional constituye, hoy en día, una realidad

ineludible para cualquier organización, público o privada, a todos los niveles y en todos los ámbitos, como un elemento estratégico fundamental en la gestión, tanto empresarial como gubernamental.

## REFERENCIAS

- [1] Scott, W. Richard (1989): *Institutions and Organizations*, Sage, Thousand Oaks.
- [2] Kreps, Gary (1995): *La Comunicación en las Organizaciones*, Wilmington, Delaware (USA), Addison-Wesley.
- [3] Sotelo Enríquez, Carlos (2001): *Introducción a la Comunicación Institucional*, Barcelona, Ariel.
- [4] Parkinson, C. (1981): *Communicate*, México, Editorial Diana.
- [5] Tedlow, R (1979): *Keeping the Corporate Image: Public Relations Business, 1900-1950*, Greenwich (CO), Jai Press.
- [6] Wedding, N. (1950): *Public Relations in Business. A Study of The Activities of Large Corporations*, Urbana, University of Illinois.
- [7] Barquero, José Daniel (2001): *Relaciones Públicas Financieras*, Barcelona, Gestión 2000.
- [8] Martín Martín, F. (1998): *Comunicación Empresarial e Institucional*, Madrid, Universitas.
- [9] AA.VV. (2005): *Imagen y comunicación en las Pymes*, Madrid, Fragua.
- [10] Álvarez, Timoteo (1991): "El sector de la comunicación corporativa inicia el despegue", en *Alternativas de Mk*, nº4.
- [11] ADC-Dircom (1995): *La Comunicación en la empresa*, Madrid.
- [12] Salmon, Robert (1966): *La información económica, clave de la prosperidad*, Barcelona, Seix Barral.
- [13] I Congreso Nacional de Periodistas de Información Económica (1990): *Ética y problemas del periodismo económico*, Oviedo, Cámara de Comercio.
- [14] Ramírez, Txema (1995): *Gabinetes de Comunicación*, Barcelona, Bosch.
- [15] Idem.
- [16] Schmertz, Herb y Novak, William (1987): *El silencio no es rentable*, Barcelona, Planeta.
- [17] AA.VV (1992): *La empresa ante los medios de comunicación*, Madrid, Deusto.
- [18] Díaz Nosti, Bernardo (1990): "Crecimiento de la oferta, crecimiento del negocio", en *Tendencias de Comunicación Social 1990*, Madrid, Fundesco.