

LA EMPRESA FAMILIAR DE COMUNICACIÓN: IDENTIDAD, COMPROMISO Y VALORES SOCIALES

FRANCISCO CAMPOS FREIRE

Universidad de Santiago de Compostela

Ni la empresa familiar de comunicación ni la importante función que le corresponde en el ejercicio de la responsabilidad social han sido hasta ahora amplio objeto de estudio en España por parte de la investigación académica. Esta comunicación, que retoma una investigación sobre el mismo tema (tesis doctoral)¹ realizada por el autor en la década de los años 90, propone renovar y actualizar la mirada sobre la empresa familiar de comunicación, su identidad, compromiso y valores ante el ejercicio de la responsabilidad corporativa y la demanda de calidad en la producción de contenidos.

La investigación sí empieza a ser prolífica sobre la empresa familiar en general y sobre el papel de la responsabilidad social corporativa, temas ambos que se multiplican en los años finales de la última década del siglo pasado y que entran también con interés y vigor en la agenda actual del *management* y de la investigación académica. Los estudios sobre la empresa de comunicación, en general, se han centrado sobre la historia, resultados,

¹ Campos Freire, F. (1993), *La reconversión de la prensa en Galicia, 1982-1992* (tesis doctoral), Universidad de Santiago de Compostela. Analiza la transformación de la empresa periodística y sus estructuras organizativas desde la historia y la perspectiva de la empresa familiar. Publicada parte de ella (conjuntamente con R. Mateo) en *Comunicación rexional en Europa* (1997), Ed. Lea, Santiago de Compostela.

convergencia, marketing, tendencias, trayectoria y procesos de la concentración grupal más que en las matrices de control y ética de la estructura del capital originario que alienta y propicia tal crecimiento, diversificación y expansión.

La empresa familiar tiene gran peso e importancia en la economía española y europea en general. Y también lo tiene la empresa familiar de comunicación, que ha experimentado un importante cambio y transformación en los últimos años. Quince empresas de características familiares reconocibles controlan el 95% de las cabeceras periodísticas que actualmente se editan en España y más del 85% de la difusión de la prensa en general². La concentración, diversificación y renovación empresarial son tendencias que caracterizan a la empresa familiar de comunicación de hoy. Aspectos que merecen la atención de la investigación y el análisis, abriendo o continuando líneas de estudio para la academia y la gestión, como evidencia Sánchez-Taberner, al señalar que “la evolución de la empresa familiar a la corporación que cotiza en bolsa aumenta transparencia y posibilidades de financiación, pero también acentúa la orientación al corto plazo y supone cierto riesgo de pérdida de identidad”³.

El crecimiento, diversificación y expansión son la consecuencia lógica de la evolución de una organización orientada que avanza. Es la consecuencia biológica del ciclo evolutivo de una organización, tal vez mucho más acelerado en la sociedad actual, que marca la adaptación de las empresas a las necesidades competitivas en la era de la velocidad. Cada empresa tiene su ciclo evolutivo determinado por el ritmo según el cual debe introducir nuevos productos, procesos y estructuras organizacionales⁴. Las ventajas son temporales y las empresas, para sobrevivir, necesitan anticiparse al cambio y adaptarse a él, como señala Charles H. Fine, quien toma como referencia de esa acelerada evolución (y revolución) la cadena de valor de la información y el entretenimiento.

² AEDE (2005), *Libro blanco de la prensa diaria*, Madrid, edición y coordinación general de José Ignacio Bel Mallén.

³ Sánchez-Taberner (2005), “La investigación sobre ‘media management’ en Europa. El nacimiento de EMMA”, en *Anàlisi* 32, 225-235, Barcelona.

⁴ Fine, Ch. H. (2000), *El nuevo ciclo empresarial. Ventajas competitivas en la era de la velocidad*, Paidós Empresa, Barcelona. Este autor se inspira en las investigaciones biológicas sobre el aceleradísimo ciclo evolutivo de las moscas de la fruta (*drosophila* en su denominación científica), que pasan de nacer a morir en una mutación de corto espacio de tiempo, para construir el paradigma empresarial de la ventaja temporal basado en la red de relaciones que la empresa debe ser capaz de aplicar a la cadena de valor de sus procesos.

Esa necesidad permanente de visión y adaptación al cambio, de permanencia, en definitiva, fortalecen la identidad y la exigencia de la gestión de calidad. Obligan a la organización a enfocarse en la eficiencia de los procesos más que en la eficacia de las funciones y a volcarse en la satisfacción de las demandas de los clientes internos y externos con el máximo vigor. La empresa, como organización, se convierte en sí misma en un proceso en el que entran recursos (*input*) que se transforman a través de las actividades de valor para devolverlos (*output*) a la sociedad en forma de productos y servicios. Este enfoque desde la calidad y la eficiencia, es el núcleo celular de la responsabilidad corporativa. Compromiso e identidad que se corresponden con el espíritu del emprendedor y la cultura del liderazgo. Los valores que remarcan la genética de la empresa familiar.

Hay coincidencia general entre los investigadores que la propiedad y el capital familiar tienen una identidad y orientación a más largo plazo que los intereses financieros y mercantiles inmediatos de los especuladores. Por eso podemos sostener que ese genuino modelo empresarial familiar sigue siendo moderno y vigente, aunque se haya tenido que ir adaptando a los mecanismos de formación de capital, a las dinámicas de los nuevos mercados y a las formas de organización que exigen los innovadores modelos de negocio. La adaptación a las nuevas dinámicas y tendencias del sector de la comunicación es la prueba del algodón para muchas de las empresas familiares generadas en determinadas áreas o eslabones de la amplia y compleja cadena de valor de la información y el entretenimiento⁵.

La propiedad y organización de la empresa mediática ha cambiado en las últimas décadas, como también ha variado la estructura y peso específico del sector de la comunicación en la economía en particular y la sociedad en general. La convergencia de tecnologías, modelos de negocio y pautas de consumo es una realidad consustancial con lo que conocemos y denominamos como sociedad de la información y el conocimiento. Desde esta pers-

⁵ El concepto de cadena de valor, que corresponde a Michael Porter (1986, 33), trata de representar todas las actividades que una empresa o sector desempeñan y el modo de relación entre ellas para determinar los aspectos esenciales que conforman su ventaja competitiva. La cadena de valor comprende el conjunto de actividades y su margen de beneficio (Zerdick, 2000, 31). Estas actividades son procesos que generan valor para el cliente y el margen de beneficio corresponde a la diferencia entre el valor total o retorno y los costes implicados en su generación a través de la adquisición de inputs, equipamiento, recursos humanos, tecnología e información.

pectiva ya no hablamos de sectores sino de convergencia de macrosectores o de hipersectores en los que se integran las tecnologías de la información, las telecomunicaciones y los contenidos no sólo para la comunicación social sino también para el ocio y el entretenimiento. Un macrosector que representa en España el 5% del PIB.

La convergencia es el paradigma técnico y económico de la industria de las telecomunicaciones, tecnología, redes, información, comunicación y servicios de contenidos de valor añadido. Pero sin coincidencia en las fuentes y en la trascendencia de sus efectos, sobre todo desde la perspectiva política y antropológica, la tercera de las dimensiones (además de la técnica y económica) que plantea Dominique Wolton en su reciente reflexión sobre los efectos de la comunicación⁶. La Fundación IDATE/Enter⁷ cifra el volumen económico del hipersector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) del 2005 en España en 51.410 millones de euros mientras que el informe de PricewaterhouseCoopers⁸ del mismo año eleva dicha cantidad a 87.872 millones así como el empleo directo del sector en 214.000 personas, con un crecimiento del 6% en el último ejercicio. Este mismo informe de la consultora internacional calcula la media de crecimiento de la industria española de medios de comunicación, ocio y entretenimiento en un 5,7% hasta el 2009.

ESTUDIO Y CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

La investigación científica sobre la empresa familiar es fruto de una corriente relativamente reciente que, sin embargo, se ha multiplicado en las últimas décadas. Especialmente en España, en buena medida gracias a las iniciativas del Instituto de la Empresa Familiar y de la red de cátedras (unas 22 actualmente) que desde esta entidad, desde la Universidad y otros centros de formación como el IESE se han impulsado alrededor de áreas de conocimiento relacionadas con la economía, organización empresarial, psicología,

⁶ Wolton, D. (2006), *Salvemos la comunicación. Aldea global y cultura. Una defensa de los ideales democráticos y la cohabitación mundial*, Gedisa, Barcelona.

⁷ IDATE, Fundación, DigiWorld 2006, *Los retos del mundo Digital*, Enter, Madrid.

⁸ PricewaterhouseCoopers (2005), *Informe anual sectorial Media-Telecomunicaciones 2005*, www.wpc.com

historia y ciencias jurídicas⁹. Apenas se han realizado y aún no se han publicado investigaciones sobre otros aspectos, características y peculiaridades de la empresa familiar en su más amplia diversidad.

La huella y trayectoria de la empresa familiar de comunicación es una de esas nuevas líneas de investigación abiertas en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de Santiago de Compostela. Converge con la estructura de la propiedad de los medios de comunicación en España, los sistemas de organización y procesos de producción de los contenidos, la investigación de la aplicación de sistemas de calidad estandarizados y certificados, políticas de comunicación, estrategias y tendencias de las industrias culturales y los aspectos generales de la dirección y gestión de las empresas informativas y audiovisuales. Una de las tareas de este trabajo es la preparación de un congreso científico para 2007 sobre la empresa de comunicación familiar.

Ni la empresa familiar ni la de comunicación son empresas cualquiera. Son empresas pero tienen características, importancia y especificidades singulares. A las características y peculiaridades que marcan esos tres conceptos convergentes –familia, empresa, comunicación– se une una larga tradición de valores culturales e identidad que dan especial relevancia a este modelo de organización productiva. Aspectos y complejidades suficientes para justificar el interés del conocimiento científico, pero también sometidos a los avatares de la evolución, diversificación y transformación de las perspectivas de pluralidad en las que se enfatiza la diversidad de identidades en el mundo actual. Esa dualidad conceptual está cambiando porque también cambian sus singularidades. Pero sigue siendo incuestionable su importancia y trascendencia en la producción industrial, en la economía y también en la sociedad en general. No lo es menos tampoco el sector de la economía de la información y la producción de contenidos.

La empresa familiar de prensa sigue siendo, en buena medida, el núcleo estratégico embrionario evolucionado que mueve en España e Iberoamérica a buena parte de los grandes grupos de comunicación y, por supuesto, a una amplia mayoría de otros intermedios y pequeños que compiten en la producción de contenidos al tiempo que tratan de responder a las demandas de las

⁹ Corona, J. (2005), *Manual de la empresa familiar*, Deusto, Barcelona. Referencias en el prólogo, prefacio e introducción también de Fernando Casado y José Luis Madariaga, director del Instituto de la Empresa Familiar y presidente de Pricewaterhousecoopers respectivamente, entidades promotoras y patrocinadoras de la investigación que recopila la citada obra.

comunidades en las que se enraizan, lo que representa un reto y una exigencia en pro de la calidad que tiene que primar en la empresa moderna. No es menos importante conocer el compromiso y valores de esas empresas de comunicación que alcanzan ya, en algunos casos, sagas familiares de siglo y medio a través de cinco o seis generaciones.

Es evidente que la empresa familiar de prensa, que se remonta al siglo XIX en las más largas sagas que aún se mantienen en la actualidad, ha experimentado una importante transformación en su dimensión y sus estructuras de gestión, lo que también es prueba de su importancia y valor frente a los cambios de la economía, la sociedad y la propia familia. Un modelo empresarial, en definitiva, que ha resistido crisis y se ha adaptado a la evolución de los tiempos. Ni mejor ni peor que otros, con actores, agentes, intérpretes y circunstancias buenas, favorables, regulares, adversas o malas. No es cuestión, por lo tanto, del modelo sino de su gestión, su adaptación y transformación. Y estas evidencias de trayectoria, también son válidas para situar su evolución sectorial en el ámbito que nos ocupa.

No existen datos ni investigaciones comparativas precisas que nos permitan concluir que la matriz empresarial familiar sea mayor o menor en el sector de la comunicación que en otras áreas de la producción industrial o de la actividad económica en general. Lo que sí conocemos es la evolución que han experimentado las empresas de comunicación en el último cuarto de siglo, por referirnos a lo más reciente, pero también podríamos extender la perspectiva de este sector a los últimos cincuenta o cien años. Y en estos casos estamos hablando, cuando menos, de tres o cuatro generaciones, lo que nos permite sostener que la empresa de comunicación, nacida en la actividad de la prensa escrita, resiste el paso del tiempo, registra una estabilidad superior y se ha ido transformando para adaptarse a los distintos negocios de la información y la producción de contenidos para el entretenimiento.

A lo largo de los años y en el tránsito de esa transformación empresarial es evidente que se han producido bajas y altas de empresas de capital familiar, como ocurre en todos los sectores y en todos los aspectos de la vida. Pero si hacemos un breve repaso de las principales empresas o grupos de los sectores más importantes de la economía nacional, no será el ámbito de la comunicación el que presente menor saldo de sagas o apellidos irreconocibles. “Una empresa familiar, al igual que otras organizaciones similares, se enfrenta a los retos, obstáculos y oportunidades propios de cualquier negocio. Sin

embargo, también se encuentra con problemas específicos procedentes de la combinación de factores familiares y empresariales muy diferentes a los de otras empresas”, según remarca Joan M. Amat¹⁰.

El concepto de empresa familiar supone de forma genérica iniciativa emprendedora, propiedad y porcentaje mayoritario de capital o control del mismo, participación en la gestión, sucesión y presencia generacional de continuidad. Este tipo de empresas pueden ser de propiedad y de gestión familiar o sólo de capital familiar, con gestión profesional ajena. Lo que está en juego, en definitiva, es el poder y la rentabilidad del capital. La complejidad de su estructura y organización impide una delimitación precisa, sobre todo para determinar cuál es el porcentaje de capital familiar necesario para su caracterización. En las estructuras empresariales más simples el poder está atribuido con precisión jurídica a través de sus estatutos sociales pero en las sociedades de mayor dimensión y envergadura, sobre todo si forman parte del mercado general de valores, los núcleos de dominio y control no sólo se corresponden con políticas familiares sino también con otras alianzas de integración y consenso de intereses.

Salvador Rus Rufino y María Pilar Rodríguez Fernández ofrecen como primera aproximación a la empresa familiar una cita de Peter Davis en la que la presentan como “una organización en la que la política y la dirección están sujetas a una influencia significativa de una o más unidades familiares a través de la propiedad y en ocasiones a través de la participación de los miembros familiares en la gestión”. Y a continuación, estos mismos autores, definen la empresa familiar como “una institución jurídica, económica y social que integra a una o más familias y a una empresa implicadas en una iniciativa emprendedora.(...) La empresa familiar sería el resultado o la resultante de un acoplamiento estructural de dos instituciones con funciones y fines propios que se influyen mutuamente y que van a producir una identidad propia fruto de dicha interrelación¹¹”.

Otros autores, Lansberg y sus colaboradores, explican la empresa familiar a partir de la teoría de “los tres círculos”: una realidad organizativa en la que la propiedad de una compañía, así como su dirección y gestión, corres-

¹⁰ Amat, J. M. (2005), *La sucesión en la empresa familiar. Casos reales narrados por sus protagonistas*, Deusto, Barcelona.

¹¹ Rus Rufino, S., Rodríguez Fernández, M.P., (2005), “La cultura de la empresa familiar”, en *Manual de la empresa familiar*, edición de Juan Corona, Deusto, Barcelona.

ponden a uno o varios grupos familiares dentro de un esquema integral y relacionado¹²; es decir, la combinación y coordinación de los círculos en distintas formas y niveles.

Alberto de la Torre García, en su capítulo sobre la cultura de la empresa familiar en la obra que se cita en el párrafo anterior, destaca una dimensión propia para este tipo de organizaciones, “que denominamos antropológica, articulada en términos de valores y propósitos: las compañías familiares reflejan la manifestación de valores culturales -ritos, costumbres, formas de hacer- de una familia en una entidad organizativa”. Dos sistemas, el familiar y el empresarial, que existen y subsisten por voluntad de uno o varios miembros del primero (la iniciativa emprendedora del fundador y la voluntad de sus sucesores) conformando una cultura que se transmite transversalmente entre ambas organizaciones.

Pero las relaciones y los intereses entre esos dos sistemas que convergen no son siempre convergentes, precisamente. Algunos autores limitan esas divergencias a la dificultad de gestión de la empresa familiar, pero la raíz del problema es más compleja. Familia y empresa están sujetas a diversos cambios y problemas. Lo que subyace y aflora, en primer lugar, son los intereses preferentes de la familia (emocionales, materiales y económicos) frente a los de la empresa, que sin duda representa un hándicap para ésta. Primero la familia, luego la empresa (la emocionalidad y la sanguinidad antes que la racionalidad y la lógica): ese es el punto débil. “Se hace necesario reestructurar el conjunto de relaciones familia-empresa para que los cambios familiares que se produzcan actúen potenciando la relación y no debilitándola”, apuntan Rus Rufino y Rodríguez Fernández.

Para estos autores, “gestionar la dimensión familiar de la empresa significa adecuar continuamente su estructura a las variaciones que se producen tanto internas como externas (...). Las relaciones entre empresa y familia deben estructurarse de tal manera que puedan integrar los cambios que son fácilmente previsibles –que los hijos crecerán y tendrán necesidades, que aparecerán parejas, que los mayores envejecerán, etcétera- y la adaptación a situaciones imprevisibles –accidentes, movimientos de competidores, nuevas tecnologías, etc.- Esto último es especialmente importante en contextos de fuerte cambio como el actual”.

¹² De la Torre García, A. (2005), “La cultura de la empresa familiar”, en *Manual de la empresa familiar*, edición de Juan Corona, Deusto, Barcelona.

Además de la dimensión psicológica y económica de la gestión familiar, este mismo modelo empresarial ha de enfrentarse a los retos de la sociedad de la información y el conocimiento, la competitividad, la calidad, la diversificación, expansión, internacionalización e innovación tecnológica. Entre esos retos también hay que situar, hoy como ayer, la responsabilidad corporativa, que ahora cobra una importancia mayor como consecuencia de un entorno competitivo más complejo así como de las nuevas demandas de los clientes en particular y de la sociedad en general. Por las especiales características de proximidad, liderazgo, identidad, valores y relación estrecha con su entorno, la cultura de la empresa familiar es rica en lo que se entiende por responsabilidad corporativa. En la empresa familiar, por su proximidad y por el factor humano frente al modelo burocrático de la tecnoestructura, prevalecen esos valores tan sensibles a día de hoy.

La responsabilidad social corporativa, la filantropía como responsabilidad social, la reputación corporativa, el marketing social con causa, etc., son nuevos conceptos y estrategias que las organizaciones modernas desarrollan para compensar o reequilibrar aspectos que consideran alterados o desatendidos por las dos principales instituciones, una privada y otra pública, de la sociedad moderna: el mercado y el gobierno. Esta actitud social responde a una nueva concepción de las organizaciones basada en la demanda más que en la oferta, que responde al cliente en términos de marketing y al “otro” en el plano antropológico. Tiene que ver también con el descrédito acrecentado por esas dos instituciones en el ejercicio de sus funciones y por el efecto globalizador que la sociedad moderna ejerce sobre la riqueza y la pobreza.

Así los ricos, que son más ricos cuanto más globalizados, al igual que los pobres son más pobres, sienten la imperiosa necesidad de demostrarle al mundo su filantropía como amor al género humano. Tratar de convencer, en definitiva, que los siete millones de millonarios que controlan hoy en día alrededor de una tercera parte de la riqueza mundial, aman a sus semejantes, comprenden la miseria y están dispuestos a poner su granito de arena para que los pobres del mundo no sean tan pobres. Ese es el discurso y el concepto de la filantropía, más propia del área norteamericana que de Europa y Japón, donde la riqueza cree que ya cumple con su responsabilidad pagando los impuestos al Estado.

La contribución privada, de la que recientemente la Fundación Gates ha hecho gala mediática en la presentación de su fondo especial para el tercer mundo, es una tradición muy propia del capitalismo norteamericano, tanto

porque su propio marco jurídico y fiscal así lo promueve como por el interés particular e individual por controlar directamente la finalidad y los resultados de las donaciones. David Rockefeller recuerda que su abuelo solía decirle que donar dinero con eficacia requería tanto esfuerzo y dedicación como ganarlo¹³.

La reputación corporativa, un concepto más amplio y empresarial, incluye la responsabilidad social corporativa, la ética empresarial, las relaciones laborales, la correcta gestión de la diversidad, cuestiones medioambientales y la imagen de marca tanto emitida como percibida por parte de los clientes internos y externos¹⁴. La satisfacción de los clientes se convierte en el foco y en el fin de la organización. Es el estándar central que exige la gestión de calidad.

La responsabilidad social corporativa se convierte en el eje de relación, racional y emocional, de la empresa con sus *stakeholders*¹⁵, que son los inversores, empleados, proveedores, clientes, vecinos, competidores, autoridades locales, familia, Estado y otras instituciones que puedan tener relación directa o indirecta con la organización. Alejandro Córdoba, un experto e investigador de este tema, concluía sus lecciones sobre la responsabilidad social corporativa señalando que “conforme aumenta el proceso de concienciación social y los ciudadanos se vuelven cada más exigentes, irrumpen nuevos vientos que empujan un modelo de Responsabilidad Social Corporativa mucho más complejo que acciones aisladas de filantropía. Nos encontramos ante un modelo que tiene que ver con la transparencia, el buen gobierno, la buena ima-

¹³ González Manrique, L.E., “La filantropía como responsabilidad social”, en *Economía Exterior*, núm. 35, 2005/06.

¹⁴ El concepto de cliente (interno y externo) va unido también al de gestión de la calidad, basada más en los procesos que en las funciones de la organización. La gestión por funciones comporta la organización de las mismas en función de su especialización y de un vínculo de coordinación jerárquico. Cliente es el que recibe el resultado de una actividad y puede ser en el medio (interno, dentro de la organización) o al final del proceso (externo). La Norma ISO 9001:2000, que es una convención internacional reconocida y certificada para la gestión de la calidad, define los procesos como conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. El objetivo de la gestión por procesos es desarrollar una nueva forma de organización que se estructura alrededor de aquellas actividades que crean valor para el cliente, con independencia de si pertenecen o no a una misma área funcional.

¹⁵ Concepto que se cita y maneja en la publicística del *management*, aquí tomado de las referencias de Alcalá, M.A. (2002), *De la dirección por valores a la dirección por hábitos*, Deloitte&Touche, Madrid, a Charles Fombrun, de la Stern School of Business de Nueva York.

gen, la fidelización de los clientes, la cultura corporativa y el respeto a las leyes medioambientales, de consumo, regulatorias, laborables, etc.”¹⁶

En la actualidad existe una gran competencia y por eso las empresas están obligadas a ampliar el concepto y la importancia de la calidad, incorporando todos sus elementos y capacidades de la misma. Consideramos la gestión de la calidad como un conjunto de actividades realizadas para la satisfacción de las expectativas del cliente externo (el que utiliza el producto o servicio de la empresa) e interno (las personas de la organización que forman parte de la cadena de valor) al menor coste posible. La calidad es un concepto subjetivo integrado por numerosas variables y que, precisamente por su trascendencia, se ha estandarizado, regulado y normalizado con el objetivo de concertar y concordar una serie de aspectos comunes.

Los principios de la gestión de calidad¹⁷ han sido definidos y acordados a nivel internacional a través de la Federación Mundial de Organismos Nacionales de Normalización, creada en 1947 y que toma el nombre de Organización Internacional de Normalización (ISO), con sede en Ginebra. Cada país tiene una entidad propia de normalización, como la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), que elabora y dicta las normas estandarizadas sobre la calidad. La norma española-europea UNE-EN ISO 9000 establece como principios de gestión de la calidad el enfoque al cliente, liderazgo, participación personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

La aplicación de la gestión de la calidad, en la medida en que se convierte también en instrumento competitivo, comporta su implantación sistematizada, su control y auditoría y la certificación de sus resultados. Supone un proceso de transformación y reconocimiento tanto interno como externo. Y representa una oportunidad para la mejora continua de la empresa familiar, en la que los valores diferenciales positivos de proximidad, relación e identidad son una ventaja como ejes centrales de los procesos.

La implantación y medición de la gestión de calidad no es algo exclusivo de las empresas fundamentalmente basadas en los procesos exclusiva-

¹⁶ Córdoba, A., “Lecciones sobre responsabilidad social corporativa”, en *Documentos de e-Deusto.com*.

¹⁷ Scott Parsowith, B., *La norma ISO 9001:2000*, Ediciones Díaz Santos, Madrid.

mente técnicos. Quizá han sido esas las organizaciones con más cultura de control de la calidad, basada en las inspecciones y verificaciones, pero esta concepción ha sido superada por la actual, que es general y global, basada en la gestión del conjunto de la organización y sus procesos¹⁸. No se trata sólo de la técnica ni de mediciones exclusivamente cuantitativas sino de evaluar cualitativamente la gestión del conjunto de los procesos y de toda la organización. Por eso defendemos la implantación y la evaluación de la gestión de calidad en cualquier tipo de organización. Y por supuesto, en las empresas familiares en general y en las empresas de comunicación en particular, que es lo que nos corresponde, tanto por lo que se refiere a sus ventajas competitivas como al compromiso ético con la organización y sus clientes.

LA EMPRESA FAMILIAR DE COMUNICACIÓN

Los datos y estadísticas¹⁹ sobre la empresa familiar revelan que son las que generan mayor porcentaje de empleo, mayores tasas de rentabilidad en fondos propios y más crecimiento de activo neto. Esta modalidad de organización familiar representa en España el 80% del tejido empresarial, en Italia el 90%, en Suiza el 85% y en el Reino Unido el 75%.

El mismo cuadro resumen de características genéricas de la empresa familiar concluye que, por término medio, tienen una vida corta: no más allá de 30 años; que entre los dos tercios y las tres cuartas partes de las empresas familiares quiebran o son vendidas en la primera generación de la gestión familiar; y que únicamente en torno a un 15 por ciento se mantiene después de la tercera generación.

Esos datos, que son el resultado porcentual de una muestra muy grande, no se corresponden exactamente con el ámbito de la comunicación. Así, podríamos concluir que la empresa familiar tiende a ser más estable en el sector de la comunicación. Su peso específico en el sector, sobre todo en el

¹⁸ Juran y Deming, en la mitad del siglo XX, abren paso respectivamente a la gestión de la calidad a partir de la “trilogía de la calidad (planificación, control y mejora continua) y a través de la “Rueda PDCA” (planificar, ejecutar, comprobar y actuar). Vid. Deming, E. (1989), *Calidad, productividad y competitividad*, Ed. Díaz Santos, Madrid; y Juran J.M. (1990), *El liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos*, Ed. Díaz Santos.

¹⁹ De la Torre García, A., “La cultura de la empresa familiar”, op. cit.

subsector más clásico, el de la edición y la prensa, sí se corresponde con el porcentaje general que tiene esta modalidad en el conjunto de la economía española.

Para aproximar más las características de modelo a la empresa familiar de comunicación estableceremos a continuación distintas variables y categorizaciones. Por la fecha de creación de las empresas, podemos establecer tres tipos de ellas: las que se remontan al siglo XIX, las aparecidas en la primera mitad del siglo XX y las que surgieron en el último cuarto de siglo último, a partir de la Constitución de 1978. Los dos primeros tipos corresponden claramente a la edición e impresión de prensa escrita y en el tercer caso ya entramos de lleno en la diversificación de los soportes, tecnologías y medios, aunque básicamente se trata de nuevos periódicos, emisoras de radio, canales de televisión privada y plataformas multimedia de Internet.

Más de medio centenar de apellidos familiares se cruzan en la propiedad actual de las empresas de prensa, radio y televisión que conforman el mapa mediático privado de España. Quince grupos de origen familiar controlan actualmente más del 85% de la difusión de la prensa diaria en España. Pero también está presente el capital familiar en el accionariado de las cinco primeras productoras de cine y de programas de televisión, en las empresas de distribución de prensa y en las editoras de libros.

También en el sector de la comunicación este modelo empresarial ha experimentado una profunda transformación en los últimos 25 y 30 años. De las empresas de edición e impresión de libros, a la prensa escrita, de ésta a las agencias de información (Colpisa-Sapisa, Lid, grupos regionales), participación en las primeras concesiones de emisoras de radio de frecuencia modulada (cadenas SER, Onda Cero, Punto Radio, Radio Voz y otras locales), concesiones de la televisión privada estatal (A3, T3 y Canal+), productoras, televisión local y digital. El capital familiar es dominante en la empresa de comunicación multimedia española. Se crearon, absorbieron y reorganizaron viejos y nuevos medios, aparecieron nuevos grupos familiares y algunos de ellos dieron también el salto al campo internacional, como ha llegado a España capital multinacional a las telecomunicaciones, organizaciones de impresión, edición de revistas, agencias y centrales de publicidad, prensa gratuita y audiovisual.

La cadena de valor tradicional de programación/planificación, producción y distribución/emisión se ha transformado en un ecosistema mucho

más complejo en el que se ofrecen múltiples servicios de valor añadido relacionados con la información, la comunicación, el entretenimiento, el ocio y los negocios. El mapa de valor económico de un grupo tradicional de comunicación cruza participaciones de actividades relacionadas con la información (prensa de pago, prensa gratuita, radio, televisión, Internet), comunicaciones, telecomunicaciones, servicios audiovisuales, entretenimiento, ocio, parques temáticos, espectáculos deportivos y populares, turismo y, en algunos casos, energías e infraestructuras en general.

La génesis y evolución de la empresa familiar de comunicación sigue una trayectoria de atrás hacia adelante (de la impresión y edición hacia el audiovisual y la multimedia) en la cadena de valor de la información y la producción de contenidos. Este concepto, que introduce y desarrolla Porter en la última década de los 90, ha evolucionado actualmente hacia el de ecosistema de valor, porque la convergencia de procesos y modelos convierte las relaciones en múltiples, diversas y complejas. Así aparecen con nuevas funciones de valor diferentes agentes no tradicionales como aportadores de tecnologías y telecomunicaciones, agrupaciones de creadores, comunidades de clientes y diferentes proveedores. Las tendencias actuales²⁰ apuntan a que la convergencia se está produciendo alrededor de tres ejes: entre los “viejos” y los “nuevos” medios; entre las empresas de telecomunicaciones y las distribuidoras; y entre los distribuidores y los generadores de contenidos.

En conclusión, la empresa familiar de comunicación tiene gran importancia tanto a nivel sectorial e industrial como económico y simbólico. Necesita mayor investigación e implementación más en conjunto de los nuevos sistemas de gestión de calidad y de evaluación de la responsabilidad corporativa. Creemos que su importancia y valores merecen, desde luego, estas consideraciones.

²⁰ Pricewaterhousecoopers, *Informe de Tendencias 2005*, www.pwc.com

BIBLIOGRAFÍA

- ALCALÁ, M.A.(2002), *De la dirección por valores a la dirección por hábitos*, Deloitte&Touche, Madrid.
- ÁLVAREZ MONZONCILLO, J.M.(2004), *El futuro del ocio en el hogar*, Fundación de Autor, Madrid.
- AMAT, J.M. (2005), *La sucesión en la empresa familiar. Casos reales narrados por sus protagonistas*, Deusto, Barcelona.
- BELL MALLÉN, J.I. (2006), *El libro blanco de la prensa diaria*, AEDE, Madrid.
- BROOKING, A. (1997), *El capital intelectual. El principal activo de las empresas*, Paidós, Barcelona
- BUCK, J.Y. (2000), *Gestión del conocimiento*, AENOR, Madrid.
- BURKE, P. (2002),. *De Gutenberg a Diderot*, Paidós, Barcelona.
- CABRERA, M. (1994), *La industria, la prensa y la política. Nicolás María de Urgoiti (1869-1951)*, Alianza Historia social del conocimiento, Madrid.
- CAMPOS FREIRE, F. y MATEO, R. (1997), *Prensa rexional en Europa*, Ed. Lea, Santiago.
- CAMPOS FREIRE; F. (1993), *La reconversión de la prensa en Galicia, 1982-92. La empresa familiar*, tesis doctoral, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad de Santiago de Compostela.
- CÓRDOBA, A., “Lecciones sobre responsabilidad social corporativa”, en *Documentos*, e-Deusto.com
- CORONA, J., ed., (2005), *Manual de la empresa familiar*, Deusto, Barcelona.
- DAVENPORT, Th. H. (1993), *Process Innovation. Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press.
- DAVENPORT, TH. H., BECK, J.C. (2002), *La economía de la atención. El nuevo valor de los negocios*, Paidós, Barcelona.
- DAVIS, P. (1983), “Realizing the Potential of the Family Business”, *Organizational Dynamics*, 47-65.
- DEMING, E. (1989), *Calidad, productividad y competitividad*, Ed. Díaz Santos, Madrid.
- DRUCKER, P.F. (1999), *Management Challenges for the 21 Century*, Harper Busines.
- GARCÍA GRACIA, M.I., ZOFIO PRIETO, J.L. (2003), *La dimensión sectorial de la industria de la cultura y el ocio en España (1993-1997)*, Fundación de Autor, Madrid.
- GELINER, O., PATEY RON, E. (2001), *La nueva economía del siglo XXI. Las 28 reglas del juego*, Paidós, Barcelona.
- GONZÁLEZ MANRIQUE, L.E. (2005), “La filantropía como responsabilidad social”, en *Economía Exterior*, núm. 35, Madrid.
- HANDY, Ch. (1993), *La organización por dentro. Por qué las personas y las organizaciones se comportan como lo hacen*, Deusto, Bilbao.
- HARVEY, Ed. R. (2005), *Política y financiación pública de la cinematografía. Países iberoamericanos en el contexto internacional*, Fundación de Autor, Madrid.
- HARVEY, Ed. R.(2003), *La financiación de la cultura y las artes*, Fundación Autor, Madrid.
- IDATE, Fundación, *DigiWorld 2006. Los retos del mundo Digital*, Enter, Madrid.
- JURAN, J.M. (1990), *El liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos*, Ed. Díaz Santos, Madrid.
- LANSBERG, I. (2000), *Los sucesores en la empresa familiar*, Granica, Barcelona.
- LASUEN SANCHO, J.R., ARANZADI DEL CERRO, J. (2002), *El crecimiento económico y las artes*, Fundación de Autor, Madrid.
- LAVINE J.M., WACKMAN, D.B. (1992), *Gestión de empresas informativas*, Rialp, Madrid.
- MACKENZIE, R. (2002), *La empresa basada en las relaciones. Impulsando el éxito en la empresa a través de la gestión de las relaciones con los clientes*, Deusto, Bilbao.
- MATEO, R. y CAMPOS FREIRE, F. (1997), *Prensa rexional en Europa*, Ed. Lea, Santiago.
- MILLAN PEREIRA, J.L (1993), *La economía de la información*, Trotta, Madrid.
- MINTZBERG, H. (1983), *La naturaleza del trabajo directivo*, Ariel, Barcelona.
- MINTZBERG, H. (1992), *Mintzberg y la dirección*, Díaz Santos, Madrid.
- NEVADO PEÑA, D., LÓPEZ RUIZ, V.R. (2002), *El capital intelectual. Valoración y medición. Modelos, informes, desarrollos y clasificaciones*, Pearson, Madrid.
- NIELSEN, J.S. (2004), *The myth of Leadership Creating, leaderless, organizations*, Davies-Black Publishing.
- NIETO, A., IGLESIAS, F. (2000), *La empresa informativa*, Ariel, Barcelona.
- POBLACIÓN, J. I., GARCÍA-ALONSO, P. (1997), *Organización y gestión de la empresa informativa*, Dossat, Madrid.

- PORTER, M.E. (1996), "¿Qué es la estrategia?", Harvard Business Review, 11-12.
- PORTER, M.E. (19986), *Estrategia competitiva. Técnicas para a análise de indústrias e da concorrência*, Campus, Rio de Janeiro.
- PORTER, M.E. (2002), *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, Cecs, Madrid.
- PRINCEWATERHOUSECOOPERS, *Informe anual sectorial Media-Telecomunicaciones 2005*, www.wpc.com.
- RAMOS SIMÓN, L.F. (1995), *Dirección, administración y marketing de empresas e instituciones documentales*, Síntesis, Madrid.
- SÁNCHEZ OLA, C. (1999), *Gestión de la responsabilidad social corporativa*, Unión Fenosa, Madrid.
- SÁNCHEZ, J.F., ed. (1990), *El nuevo mapa informativo europeo*, Servicio Publicaciones U. Navarra, Navarra, 1990.
- SÁNCHEZ-BRAVO CENJOR, A. (1992), *Manual de estructura de la información*, Centro de Estudios Ramón Areces S.A., Madrid.
- SÁNCHEZ-TABERNEO, A. (2005), "La investigación sobre media management en Europa. El nacimiento de EMMA", en *Anàlisi* 32, Barcelona.
- SÁNCHEZ-TABERNEO, A., ed. (1993), *Concentración de la comunicación en Europa. Empresa comercial e interés público*, Generalitat de Catalunya, Barcelona.
- SCOTT PARSOWITH, B., *La norma ISO 9001: 2000*, Ed. Díaz Santos, Madrid.
- STERN, C.W., STALK, G.Jr (2002)., *Ideas sobre estrategia*. The Boston Consulting Globe, Deusto, Barcelona.
- STEWART, T.A. (1997), *La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual*, Granica, Buenos Aires.
- TRIAS DE BES, F. (2005), *El vendedor de tiempo. Una sátira sobre el sistema económico*, Activa, Barcelona.
- VOGUEL, H. (2004), *La industria de la cultura y el ocio. Un análisis económico*, Fundación de Autor, Madrid.
- WINSLOW, Ch. D., BRAMER, W. L. (1995), *La nueva organización del trabajo. Sistemas de información en la economía del conocimiento*, Deusto, Bilbao.
- WOLTON, D. (2005), *Salvemos la comunicación. Aldea global y cultura. Una defensa de los ideales democráticos y la cohabitación mundial*, Gedisa, Barcelona.
- ZALLO, R. (1988), *Economía de la comunicación y la cultura*, Akal, Madrid.
- ZERDICK, A. (2000), *E-nomics. Strategies for the Digital Marketplace*, European Communication Council Report.