

Artículo de Investigación

# Asuntos públicos como herramienta de comunicación e imagen corporativa

## Public affairs as a communication tool and corporate image

Ana Belén Oliver-González<sup>1</sup>: Universidad Alfonso X el Sabio, España.

[aolivgon@uax.es](mailto:aolivgon@uax.es)

José Manuel Martín-Herrero: Universidad Alfonso X el Sabio, España.

[jormarher@uax.es](mailto:jormarher@uax.es)

Fecha de Recepción: 27/05/2024

Fecha de Aceptación: 28/10/2024

Fecha de Publicación: 01/01/2025

### Cómo citar el artículo

Oliver-González, A. B. y Martín-Herrero, J. M. (2025). Asuntos públicos como herramienta de comunicación e imagen corporativa [Public affairs as a communication tool and corporate image]. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 01-16. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-484>

### Resumen

**Introducción:** Los Asuntos Públicos son la capacidad de las organizaciones para entender, colaborar e incidir en la agenda sociopolítica y legislativa, por ello han adquirido una presencia cada vez mayor en el panorama político y económico español, así como en el ámbito empresarial nacional e internacional. **Metodología:** es un análisis de los asuntos públicos como herramienta de comunicación. **Resultados:** son un análisis de la gran variedad de cuestiones que abarcan los Asuntos Públicos, como la gestión de relaciones gubernamentales, el cumplimiento normativo, la responsabilidad social corporativa, la comunicación corporativa, la gestión de crisis, la sostenibilidad ambiental y el compromiso comunitario. **Discusión:** Las organizaciones llevan a cabo actividades y estrategias para interactuar y relacionarse con los diversos actores externos que tienen interés o influencia en sus operaciones y en su entorno socioeconómico (gobiernos, instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales, medios de comunicación, clientes, proveedores y otros grupos de interés) para mejorar su imagen corporativa. **Conclusiones:** los Asuntos Públicos desempeñan un papel fundamental en la forma en que una empresa es percibida por el

<sup>1</sup> Autor Correspondiente: Ana Belén Oliver-González. Universidad Alfonso X el Sabio (España).

público y en su capacidad para operar de manera efectiva y sostenible en un entorno empresarial cada vez más complejo y exigente.

**Palabras clave:** Asuntos públicos; lobby; cabildeo; comunicación corporativa; imagen corporativa; responsabilidad social corporativa.

### Abstract

**Introduction:** Public affairs is the capacity of organizations to understand, collaborate and influence the socio-political and legislative agenda, which is why they have acquired an increasing presence in the Spanish political and economic landscape, as well as in the national and international business sphere. **Methodology:** it is an analysis of public affairs as a communication tool. **Results:** are an analysis of the wide variety of issues that cover public affairs, such as government relations management, regulatory compliance, corporate social responsibility, corporate communication, crisis management, environmental sustainability and community engagement. **Discussion:** Organizations carry out activities and strategies to interact and relate with the various external actors that have interest or influence in their operations and in their socioeconomic environment (governments, public institutions, non-governmental organizations, media, clients, suppliers and other interest groups) to improve their corporate image. **Conclusions:** Public affairs plays a critical role in how a company is perceived by the public and its ability to operate effectively and sustainably in an increasingly complex and demanding business environment.

**Keywords:** public affairs; lobby; cabildeo; corporate communication; corporate image; corporate social responsibility.

## 1. Introducción

Los Asuntos Públicos (AAPP) son temas, problemas y políticas que afectan a la sociedad en su conjunto ya que son de interés público. Estos incluyen áreas como política, economía, salud pública, educación, medio ambiente, seguridad, justicia, derechos humanos, infraestructura, cultura y relaciones internacionales. La gestión de los Asuntos Públicos involucra la formulación, implementación y evaluación de políticas públicas por parte de gobiernos y otras entidades. También implica la participación activa de ciudadanos, organizaciones no gubernamentales (ONG), y el sector privado en el debate y resolución de todos estos temas.

Los AAPP constituyen un pilar fundamental en la estrategia de cualquier organización contemporánea. Abarcan el conjunto de tareas orientadas a gestionar las múltiples interacciones entre una empresa y los diversos grupos de interés presentes en su entorno, con especial énfasis en las administraciones públicas, organismos reguladores y asociaciones civiles (Caldevilla Domínguez *et al.*, 2020). Más allá de una labor rutinaria, los Asuntos Públicos implican un esfuerzo minucioso por identificar y relacionarse con aquellos actores capaces de influir sobre el devenir organizacional. Los AAPP abarcan una amplia gama de temas y buscan el bienestar general de la sociedad, mientras que el *lobby* suele centrarse en intereses específicos de determinados grupos. Los objetivos de los AAPP buscan identificar, analizar y resolver problemas públicos de manera equitativa y efectiva. El *lobby*, por otro lado, busca influir en las decisiones políticas en favor de intereses particulares. La gestión de los AAPP implica procesos de gobernanza, consultas públicas y participación ciudadana, mientras que el *lobby* utiliza tácticas específicas para influir directamente en los tomadores de decisiones.

Tras un análisis más profundo, se observa cómo esta área persigue un triple propósito. Por una parte, asegurar un contexto operativo favorable, ajustado a la legalidad vigente. Por otra, atender las expectativas que la sociedad espera sobre la organización, tender puentes que refuercen su reputación. Finalmente, tratar de incidir sobre las políticas públicas del sector, alineando los intereses de la empresa con la agenda regulatoria (Marañón, 2022).

Surge entonces una aparente contradicción. La transparencia es un requisito indispensable de nuestro tiempo, pero los Asuntos Públicos actúan muchas veces detrás de escena, como medio de comunicación ante las esferas de poder. Por ello, en ocasiones, suele ser percibido como una actividad opaca, que, aunque necesaria para el ejercicio de la democracia y los derechos, está mediada por el manejo de información que reducen la maniobrabilidad democrática de actores que de por sí no han sido electos para el cargo que ocupan, es decir, son más susceptibles a las presiones (Oliver-González, 2022a, p. 558). Aunque los Asuntos Públicos y el *lobby* están relacionados y comparten ciertas similitudes en cuanto a su interés en la política y la influencia en la toma de decisiones, difieren en sus objetivos, enfoques y métodos.

## 2. Metodología

El objetivo principal del presente estudio es identificar las actividades y estrategias que las empresas llevan a cabo para interactuar y relacionarse con los diversos actores externos que tienen interés o influencia en sus operaciones y en su entorno socioeconómico (gobiernos, instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales, medios de comunicación, clientes, proveedores y otros grupos de interés) para mejorar su imagen corporativa.

Para la consecución del objetivo general se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Conocer las diferencias y similitudes entre la gestión de Asuntos Públicos y el ejercicio de *lobbying*.
2. Comprender la importancia de los Asuntos Públicos como herramienta de comunicación corporativa.
3. Entender la importancia de la gestión de los Asuntos Públicos en beneficio de la imagen corporativa.
4. Analizar como gestionan los Asuntos Públicos algunas de las organizaciones más importantes en España.

El estudio parte de la hipótesis de que, la gestión de Asuntos Públicos, cuando se implementa de manera estratégica por una empresa, no solo contribuye a influir en políticas y regulaciones favorables, sino que también mejora significativamente su comunicación e imagen corporativa. Esto se logra a través de una mayor transparencia, compromiso con la responsabilidad social y una alineación más estrecha con los valores y expectativas de la sociedad y los *stakeholders*.

La metodología es analítica, a través de un análisis que parte del conocimiento general de una realidad, los Asuntos Públicos como herramienta de comunicación, se aborda la distinción, conocimiento y clasificación de los distintos elementos esenciales que forman parte de ella y de las relaciones que mantienen entre sí, permitiendo descubrir las principales relaciones de causalidad que existen entre los sucesos o variables de la realidad investigada, la comunicación y la imagen corporativa. El método analítico permite descomponer un todo

en sus elementos básicos y, por tanto, el estudio va de lo general a lo específico, concebido como un camino que parte de los fenómenos para llegar a los efectos y las causas. La investigación se ha realizado a través de una revisión bibliográfica, opinión pública, pruebas científicas, todos ellos pertinentes al proyecto de investigación.

Las búsquedas se han realizado en diversas bases de datos como como *Leisure and Tourism*, *Google Scholar*, *Academic Search Complete*, *Redalyc*, *ResearchGate*, *Latindex*, *Dialnet*, *Scopus* utilizando los descriptores: Asuntos Públicos, *lobby*, cabildeo, responsabilidad social corporativa, comunicación e imagen corporativa. Se han revisado libros, revistas de divulgación e investigación científica, textos académicos, manuales corporativos, redes sociales, blogs, páginas web especializadas sobre el tema de estudio: la gestión de los Asuntos Públicos como herramienta de comunicación e imagen corporativa.

### 3. Resultados

Según *The Objective* (2024), el sector de los AAPP está experimentando un fuerte crecimiento debido a la complejidad creciente de la legislación europea, la estatal, las autonómicas y locales; así como la necesidad de las empresas de interactuar eficazmente con el ecosistema político. El sector de los AAPP ha visto aumentada su facturación durante los últimos cinco años. Firmas líderes como LLYC, Acento y Vincas han superado los 25 millones de euros en facturación, expandiendo sus equipos y servicios. Por ello, han surgido nuevas consultoras como Estrategos y BeBartlet, uniendo fuerzas con clásicas como Nitid, *Political Intelligence* y Reti. Las agencias de comunicación siguen ampliando o incorporando los AAPP a su oferta, como el caso de Kreab, Roman o Harmon.

#### 3.1. Principales estrategias de comunicación corporativa aplicadas a los Asuntos Públicos

Entender el entorno político y económico ayuda a las empresas a anticipar cambios y prepararse adecuadamente, lo cual puede proporcionar ventajas competitivas. Los AAPP tratan de gestionar la comunicación externa para construir y mantener una imagen pública positiva. Dicha gestión incluye la redacción de comunicados de prensa, la organización de eventos, asuntos regulatorios, acciones *lobbying*, gestión de crisis, la responsabilidad social corporativa y la gestión de la presencia en medios de comunicación, todo ellos, ayudan a construir y mantener una reputación positiva, ya que las percepciones públicas y la opinión de los grupos de interés pueden influir en la imagen de la empresa, afectando directamente su capacidad para atraer y retener clientes y empleados.

Como toda función estratégica, los AAPP requieren el apoyo especializado de la comunicación corporativa para implementarla eficazmente. Un primer grupo de estrategias gira en torno al concepto del *lobbying* o cabildeo. Esta labor consiste en establecer vínculos de interlocución con tomadores de decisiones políticas y reguladores oficiales, ya sean legisladores, autoridades gubernamentales o agencias independientes (De Cepeda Aparicio y Rubira, 2022).

El cabildeo puede adoptar formas muy diversas que van desde la mera representación escrita de intereses particulares, pasando por reuniones de *lobby* hasta llegar a la financiación política y las contribuciones a campañas electorales. Un abanico de herramientas cuyo uso competente, combinado con la generación de información especializada y propuestas argumentadas, permite posicionar los intereses de una organización en la agenda pública.

Otra estrategia relevante consiste en fomentar la participación ciudadana y formar alianzas con colectivos afines. Por medio de estas coaliciones, las organizaciones logran una mayor

capacidad de presión, legitimidad social y visibilidad para sus reclamos. Nuevamente, encontramos la contradicción: las empresas deben mostrar que se preocupan por las demandas sociales, lo que exige comunicar eficazmente (Luoma-Aho y Canel, 2020). Las encuestas de opinión y la puesta en valor de normativas como la Agenda 2030 constituyen herramientas valiosas en este sentido.

En esta línea, la formación de plataformas público-privadas y la celebración de foros sectoriales facilitan canales de diálogo directo entre corporaciones y organismos oficiales. Incluso asumiendo los riesgos de cooptación gubernamental, estas instancias pueden ser espacios productivos de construcción de consensos y políticas concertadas entre múltiples actores (Abdou, 2023). El manejo cuidadoso de las herramientas comunicativas resulta fundamental para aprovechar estas oportunidades de forma transparente.

De acuerdo con algunos expertos, los nuevos medios digitales podrían facilitar una democratización de esta actividad. Plataformas de peticiones ciudadanas o campañas virales en redes sociales podrían constituir formas más directas de incidencia e interlocución sobre las autoridades. Las asociaciones creadas dentro de la sociedad civil son claves para mantener la presión ciudadana en temas de interés. Algunas de estas asociaciones han evolucionado hasta convertirse en lo que hoy conocemos como *lobby* (De Cepeda *et al.*, 2023, p. 79). No obstante, también persisten voces escépticas que alertan sobre los riesgos de desinformación asociados a estos nuevos canales.

La actividad de Asuntos Públicos reclama un ejercicio responsable de la comunicación corporativa. Las estrategias reseñadas suponen meramente herramientas; el verdadero reto es usarlas éticamente y con transparencia a asumir por las organizaciones. Un reto mayor aún ante el debate crítico sobre el impacto social y legitimidad democrática de estas prácticas.

### **3.2. Características y aplicaciones de la comunicación en AAPP**

La esencia de la gestión de la comunicación en los Asuntos Públicos va más allá de las herramientas tradicionales. Se trata de una comunicación estratégica, bidireccional, que se fija en el diálogo constructivo con los actores de interés (Caldevilla Domínguez *et al.*, 2020). La escucha activa, la empatía y la capacidad para negociar son habilidades vitales para los responsables de los AAPP, quienes deben entender y responder a las demandas de los grupos de interés.

Las redes digitales, esenciales en la era contemporánea, se convierten en un recurso esencial para un contacto más directo y permanente con la sociedad y los tomadores de decisión en un mundo caracterizado por los efectos de la globalización y la digitalización donde se manejan cada vez más medios para alcanzar a más personas, pero también con la aparición de mecanismos que fomentan la creación de burbujas de resonancia ideológica, que refuerzan las propias ideas y minan las que puedan influir en su evolución (Barrientos-Báez y Caldevilla Domínguez, 2019, p. 90). Sin embargo, la transparencia y la ética en la comunicación digital plantean desafíos, dado que el espacio *online* puede facilitar la propagación de información sesgada o falsa.

La comunicación estratégica en los AAPP se sustenta en tres pilares: claridad, consistencia y credibilidad (Marañón, 2022). La claridad implica mensajes comprensibles, la consistencia requiere coherencia entre afirmaciones y comportamiento de la empresa, y la credibilidad se refiere a ganarse la confianza de los grupos de interés. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han establecido un camino significativo para organizaciones y empresas

al facilitar la interacción con sus grupos de interés y amplificar la variedad de métodos de comunicación entre ellos (Martín-Herrero y Padilla Castillo, 2024, p. 134). Las organizaciones que no realizan un correcto uso de las herramientas digitales están perdiendo una gran oportunidad para hacer llegar los mensajes a los públicos de interés de la mejor manera, para así poder establecer una comunicación bidireccional que permita un mejor posicionamiento estratégico y un mayor reconocimiento de marca (Martín-Herrero, 2023a, p. 595).

En el mundo de los AAPP, la aplicación de la comunicación corporativa puede ser proactiva o reactiva, preventiva o de gestión. Puede ser interna, movilizándolo a los empleados de la empresa, o externa, dirigiéndose a las partes interesadas externas (Mancera Rueda y Pano Alamán, 2020). Las posiciones corporativas de AAPP están tomando independencia dentro de las empresas mediante la creación de equipos específicos, con una presencia casi completa en el Ibex-35 y entre las grandes filiales de multinacionales asentadas en España (*The Objective*, 2024).

La creación de mensajes de impacto, relevantes y atractivos, es crucial. Un mensaje efectivo fortalece la reputación de la empresa, construye relaciones fuertes y duraderas que apuntalan el compromiso establecido hacia los diferentes grupos de interés, etc. (Acero y Alcalde, 2012, p. 152). Por tanto, la gestión de la comunicación en los AAPP es la conjugación del arte y la ciencia. Requiere un profundo entendimiento de los grupos de interés, capacidad para generar mensajes efectivos y habilidad para manejar relaciones con sensibilidad y ética (gobierno, sociedad y otros actores claves), para ello es fundamental conocer la realidad de los gabinetes de comunicación y de la labor comunicativa, en sentido amplio, que desarrollan las diferentes organizaciones (Fernández-Souto et al., 2019, p. 548). La persuasión, su influencia en la reputación de la empresa y en la consecución de objetivos estratégicos es indiscutible. La efectividad de la comunicación en los AAPP se refleja en la confianza y el respeto que la empresa genera en sus grupos de interés, y en su capacidad para persuadir e influir en las políticas públicas y en el entorno regulatorio

El agente persuasor debe poseer un conjunto de características que hagan de su mensaje un instrumento imprescindible para captar, cambiar y direccionar la conducta, decisiones y comportamiento del potencial individuo persuadido. La creatividad, asertividad, compromiso, credibilidad e imagen indican en ello (Calduch Cervera, 2011). La credibilidad está en íntima relación con la experiencia y experticia del manejo técnico y el contexto en que se produce que tiene el agente sobre determinada agenda o sectores. Existe mayor probabilidad de creer el mensaje cuando quien lo realiza aporta datos, argumentos y retórica respecto a la relevancia, prioridad y consecuencias de determinadas causas que describe (Oliver-González, 2022b, p. 146). Explica Aguilar García (2024, p. 77) que, con frecuencia son los representantes políticos los que los solicitan de los *lobbies*, pues así obtienen información sólida que de otra forma les costaría tiempo y esfuerzo construir.

## 4. Discusión

### 4.1. Casos de éxito de comunicación corporativa y Asuntos Públicos en España

En el entorno empresarial español encontramos ejemplos ilustrativos de cómo la comunicación corporativa ha potenciado iniciativas exitosas en el ámbito de los Asuntos Públicos. Un caso paradigmático es el desplegado por Mercadona durante la última década (Monjas Núñez, 2021).

Frente a la amenaza de implantación de un controversial impuesto a las bolsas de plástico de un solo uso, la compañía valenciana articuló una campaña de múltiples facetas. En primer

lugar, realizó una labor intensa de *lobby* con legisladores y grupos parlamentarios, exponiendo sus argumentos sobre los costes añadidos y la merma de competitividad que representaría esta figura fiscal. En paralelo, activó alianzas con otras cadenas de distribución, así como con colectivos ecologistas, formulando una propuesta alternativa de fomento del uso de envases reutilizables. A nivel comunicacional, potenció su imagen de compromiso medioambiental con campañas ciudadanas sobre reciclaje y reducción del plástico. El éxito de esta estrategia integrada quedó plasmado en la retirada definitiva del proyecto legislativo inicial. En su lugar, se acordó una normativa más flexible que incentivaba conductas empresariales y de consumo más sostenibles sin gravar en exceso a la industria (Arjonilla Gómez, 2021).

Iberdrola es una de las mayores compañías eléctricas del mundo y ha jugado un papel crucial en la transición energética en España basada en un sistema seguro, limpio y competitivo que contribuya a un futuro más sostenible. La compañía está trabajando activamente en Asuntos Públicos para promover políticas favorables a las energías renovables, RSC y la sostenibilidad desde la transparencia. Gracias a su gestión estratégica en relaciones con el gobierno y su influencia en la regulación energética, Iberdrola ha conseguido importantes subvenciones y apoyo legislativo para sus proyectos de energías limpias o renovables, a su vez ha implementado estrategias de comunicación transparentes para informar sobre sus actividades y compromisos. Iberdrola mantiene contactos regulares con organismos públicos con el objeto de transmitir sus tesis y defender sus intereses empresariales, de sus accionistas y clientes. Estos contactos se realizan bajo diferentes modalidades e incluyen desde reuniones presenciales con representantes de las administraciones públicas hasta la firma de acuerdos de colaboración y participación en iniciativas y proyectos de interés común. Desde su departamento de Asuntos Públicos explican que, la participación en la vida pública de las comunidades en las que Iberdrola está presente es una faceta imprescindible de su actividad. Involucrar a la compañía en las comunidades y, al mismo tiempo, transmitir sus posicionamientos a los diferentes grupos de interés son dos de los objetivos de la actividad pública de Iberdrola, lo cual ha fortalecido su reputación (Iberdrola, 2024).

Otro ejemplo sugerente corresponde a Telefónica, a través de la marca Telefónica, la compañía canaliza sus actividades filantrópicas, de los distintos programas de la Fundación Telefónica, los compromisos de Responsabilidad Corporativa e impulsa la innovación de Telefónica Digital e incluso, dentro de su misión, está cuidar el planeta, gestionando eficazmente la sostenibilidad ambiental de personas y ciudades (Peña Acuña et al., 2015, p. 960). La corporación cuya matriz en España implementó una política de relacionamiento constante con el ecosistema político-institucional. Mediante un diálogo intenso con todos los grupos parlamentarios y la generación de propuestas técnicas detalladas, la operadora logró incidir sobre importantes normativas del sector de telecomunicaciones en áreas como la neutralidad en la red, el despliegue de nuevas infraestructuras o las fusiones empresariales. Sin obviar las críticas sobre las prerrogativas obtenidas, la compañía siempre resaltó su voluntad de armonizar sus objetivos económicos con las prioridades regulatorias del país. Un esfuerzo comunicacional que persiguió transmitir una imagen corporativa de liderazgo técnico, colaboración institucional y alineación con las estrategias de desarrollo tecnológico estatales (Álvaro-García, 2021).

La multinacional energética Repsol ha tenido un gran éxito gestionando Asuntos Públicos relacionados con la sostenibilidad y la transición energética, gestionando eficazmente sus relaciones con el gobierno y otras partes interesadas para fomentar un entorno favorable para sus operaciones y objetivos estratégicos. La compañía está trabajando proactivamente con el gobierno español y la Unión Europea para desarrollar políticas energéticas que apoyen

la reducción de emisiones y la innovación tecnológica. Además, Repsol ha lanzado proyectos de hidrógeno verde y biocombustibles, alineándose con los objetivos gubernamentales de descarbonización, concedora de lo preciso de retomar y fortalecer las acciones necesarias para impulsar la sostenibilidad, reafirmando y actualizando los consensos para hacer frente a problemas que amenazan nuestro planeta, lo que exige con urgencia medidas correctoras ambiciosas (Gil-Pérez y Vilches, 2023, p. 3).

Desde 1952 la empresa española Ferrovial es una de las principales empresas de diseño, y construcción de obra civil, infraestructuras, soluciones sostenibles de ingeniería y servicios. Desde su departamento de Sostenibilidad y Buen Gobierno ha manejado con éxito sus Asuntos Públicos para asegurar contratos importantes y gestionar proyectos de gran envergadura. La compañía trabaja estrechamente con gobiernos locales y nacionales para desarrollar infraestructuras clave, como carreteras, autopistas, puentes, túneles y aeropuertos, persiguiendo garantizar la integridad, entendida como un comportamiento diligente, transparente y responsable con todos sus *stakeholders* involucrados en su actividad, son líderes del sector en RSC. Su capacidad para persuadir e influir en políticas de infraestructuras y sostenibilidad ha sido crucial para su crecimiento y éxito internacional en más de cincuenta países.

Estos casos ilustran cómo las corporaciones españolas han ido comprendiendo la relevancia de combinar diversas herramientas de *lobby*, alianzas estratégicas y construcción de una narrativa pública atractiva para encauzar sus pretensiones en materia de regulaciones e incentivos públicos. La destreza comunicativa demuestra ser un factor crítico para potenciar su efectividad, a la par que resguardar su reputación corporativa en un terreno siempre sensible para la opinión ciudadana.

#### **4.2. Asuntos Públicos y Responsabilidad Social Corporativa**

El incremento de la sensibilidad ciudadana en los últimos años hacia determinados problemas sociales y medioambientales relacionados con las organizaciones ha provocado que la rendición de cuentas, vinculada hasta el momento principalmente a la vertiente económica, se haya extendido también hacia áreas sociales y medioambientales de las empresas (Prado et al., 2009, p. 110), dando paso a un continuo proceso de adaptación comunicacional de las empresas con la ayuda y gestión de los Asuntos Públicos. Según Martín Martín (2006, p.23), desde el momento que comienza a funcionar una empresa o institución ya tiene algo que informar y comunicar, por lo tanto, comienza su deber social, convirtiéndose así en un instrumento de diálogo social.

Analizar la relación entre los Asuntos Públicos y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) implica adentrarse en un terreno de complejas intersecciones. Si bien comparten algunas similitudes esenciales, presentan también particularidades que es preciso matizar.

En primera instancia, ambas disciplinas persiguen cultivar y proyectar una imagen positiva de la organización frente a sus grupos de interés y la sociedad en general. Aspiran a acrecentar la confianza depositada en la empresa, realizando sus principios éticos y su compromiso como actor responsable (Heras Castro, 2023). Desde esta óptica amplia, las dos confluyen en la búsqueda de legitimidad social para las operaciones empresariales.

No obstante, los AAPP tienden a enfocarse en cuestiones más circunstanciales, relacionadas con la incidencia sobre políticas públicas y normativas específicas. Su actuación suele concentrarse en garantizar entornos regulatorios propicios a los objetivos comerciales corporativos, defendiendo los intereses sectoriales frente a instancias gubernamentales. Es

por ello que se los suele asociar a prácticas de *lobbying*, movilización sectorial o negociación de estímulos estatales.

Por su parte, la RSC tiende a asumir una mirada más estratégica y de largo aliento. Apunta a construir una buena imagen empresarial duradera y sostenible en el tiempo, afianzando vínculos de confianza profundos con el conjunto de la ciudadanía. Su foco está puesto en alinear progresivamente el desempeño empresarial con valores sociales fundamentales como la ética, el cuidado ambiental o el respeto de los derechos humanos (Rodríguez Eugenio *et al.*, 2021, p. 184). Engloba entonces iniciativas, programas y políticas de perfil más integral, que suelen plasmarse en informes anuales específicos como las memorias de sostenibilidad. Según Chavarría Ortiz *et al.* (2020, p. 1058), los clientes son considerados los más importantes *stakeholders* cuando se piensa en el incremento de la cuota de mercado, en consecuencia, es necesario conocer su percepción sobre la aplicación de la RSC, sin embargo, para Lara y Sánchez (2021, p. 99), la RSC tiene como objetivo satisfacer las necesidades de las partes interesadas como son los clientes, trabajadores, proveedores y la comunidad alrededor, de modo que la empresa contribuye de manera positiva hacia la sociedad, tanto de manera interna como externa, al mismo tiempo que ésta genera beneficios con relación a la competitividad a largo plazo.

Una interesante lectura académica sugiere que, en esencia, la RSC constituye una plataforma más amplia donde los AAPP encajarían como una herramienta táctica más. Así, las acciones de *lobby* y relacionamiento estratégico con autoridades formarían parte del repertorio de iniciativas mediante las cuales las empresas buscan proyectar una imagen honesta y responsable y conectada con su entorno (Saldarriaga, 2013). Desde este punto de vista, la RSC se transformaría en una suerte de gran paraguas donde convergerían e integrarían diferentes estrategias corporativas, incluidos los AAPP y otras facetas como el marketing social, la filantropía o la comunicación reputacional y la honestidad (Krick *et al.*, 2006). La honestidad es importante porque las empresas no potencian su presencia solo para estar presentes con la intención de construir su imagen, sus acciones también están dirigidas y enfocadas en poder destacar y hacer valer sus productos y servicios, y generar de esta manera nuevas vías de negocio (Martín-Herrero, 2023b, p. 519) a través de los Asuntos Públicos.

Sea cual sea la arista conceptual que se privilegie, queda en claro que ambas ramas están destinadas a estrecharse y consolidar sinergias. El ritmo creciente de las demandas ciudadanas por transparencia y participación efectiva en el sector privado insta a las empresas a adoptar una perspectiva holística que ligue ambos vectores. La complementariedad entre AAPP y RSC aparece como un imperativo frente a las exigencias por comportamientos empresariales responsables, éticos y comprometidos con la agenda de desarrollo sostenible (Fonseca *et al.*, 2022).

Un camino prometedor de adaptación podría residir en la integración de los AAPP dentro de los sistemas de gestión de la RSC. Los grandes cambios sociales, económicos, políticos y ambientales que se evidencian con mayor impacto en la actualidad, han conducido a un replanteamiento de las formas de gestión y trabajo por parte de las organizaciones, sus dirigentes y la sociedad en general (Ramos-Enríquez *et al.*, 2021, p. 8). Bajo este enfoque, los esfuerzos de relacionamiento con autoridades públicas, incidencia regulatoria y participación en políticas públicas pasarían a formar parte de la estrategia corporativa de sostenibilidad. Operativamente, esto implicaría reportar de manera transparente estas acciones en las memorias de RSC, alineando los objetivos estratégicos de AAPP con los Objetivos de Desarrollo Sostenible priorizados por la organización. Ahondar en esta línea permitiría construir un beneficio mutuo. Por un lado, se fortalecería la credibilidad de la RSC al someter

sus iniciativas AAPP al mismo escrutinio y rendición de cuentas que el resto de los programas. Por otro, los AAPP se beneficiarían al verse respaldados por el marco estratégico, estructuras de gobierno corporativo y estándares de reporte estandarizados propios de la gestión de la sostenibilidad empresarial.

Tanto los Asuntos Públicos como la RSC contribuyen a mejorar y mantener la reputación de las organizaciones. Las iniciativas de RSC pueden ser comunicadas a través de estrategias de Asuntos Públicos para destacar los esfuerzos corporativos en pro del bienestar social y medioambiental. Los Asuntos Públicos y la RSC son áreas complementarias que, cuando se gestionan de manera integrada, pueden potenciar la reputación de la empresa, influir en el entorno regulatorio y fortalecer las relaciones con los grupos de interés, contribuyendo al éxito y sostenibilidad a largo plazo de la organización, a modo de termómetro de lo que se siente y dice de la compañía resulta esencial para que los mensajes no sean disonantes ni generan confusión o frustración (Peña Acuña *et al.*, 2015, p. 962)

En definitiva, esta hibridación entre ambas esferas impulsaría una mayor transparencia y responsabilidad global, al tiempo que posicionaría a la empresa como un agente proactivo comprometido con los grandes desafíos socioambientales de la agenda de desarrollo. Un camino arduo, pero inaplazable, si las organizaciones aspiran a preservar su legitimidad y licencia social para operar en el convulso contexto del siglo XXI.

Autores como Fernández-Souto *et al.* (2019), acuñaron el término “*accountability* corporativo” para referirse precisamente a la necesidad corporativa de articular prácticas de *lobby*, relaciones públicas y RSC de manera convergente. En efecto, solo combinando estratégicamente estos tres pilares, junto con la comunicación, las organizaciones podrán responder con fluidez ante el escrutinio público y demostrar fehacientemente un compromiso real en su gestión e impacto global, por ello, el control de las comunicaciones y manejar adecuadamente la información son uno de los principales instrumentos trabajo y la gestión de los Asuntos Públicos a nivel mundial (Oliver-González, 2022c, p.157). Los Asuntos Públicos son una función clave dentro de las organizaciones que buscan influir en su entorno externo, manejar su reputación e imagen corporativa y asegurar que sus intereses estén representados en el ámbito público y político.

## 5. Conclusiones

En un contexto signado por la creciente complejidad regulatoria, la diversificación de audiencias involucradas y la vigilancia constante de la sociedad, la construcción de sólidas capacidades de relacionamiento estratégico con los distintos grupos de interés emerge como un factor crítico de éxito. El *lobby* y los AAPP están estrechamente relacionados con la formulación y la implementación de políticas públicas, pero mientras que los AAPP se centran en la identificación y gestión de problemas que afectan a la sociedad, el *lobby* se enfoca en influir en las decisiones y políticas que surgen de estos problemas. En ambos casos, la información y los argumentos sólidos son cruciales para persuadir a los responsables de la toma de decisiones y a la opinión pública. Las acciones en ambos ámbitos pueden tener un impacto significativo en la vida de las personas, ya sea a través de políticas públicas efectivas o de cambios legislativos específicos promovidos por el *lobby*.

Esta realidad ha quedado patente a lo largo de las páginas precedentes. Los AAPP ya no representan una tarea meramente reactiva o subsidiaria, sino un elemento fundamental de la estrategia corporativa global. Su despliegue experto, apuntalado por políticas comunicacionales integrales, contribuye a forjar los entornos propicios que una organización necesita para prosperar en el largo plazo. Desde asegurar contextos normativos favorables

hasta entablar alianzas ciudadanas, pasando por el posicionamiento de sus intereses sectoriales en la agenda pública, los AAPP se han convertido en una poderosa palanca de legitimación y respaldo social. No obstante, como se ha enfatizado, su puesta en práctica entraña numerosos desafíos que las empresas deben manejar con cuidado

En primer lugar, persiste una diferencia natural entre los imperativos de transparencia que la ciudadanía reclama y los niveles de falta de transparencia que algunas prácticas de cabildeo e incidencia legislativa demandan. Es aquí donde los equipos de comunicación adquieren una importancia capital, al forjar las narrativas corporativas capaces de conciliar ambos polos de una manera creíble y ética.

Cabe también redoblar los esfuerzos por acrisolar las credenciales de integridad que deben guiar todo relacionamiento en el ámbito de los Asuntos Públicos. Depurar estrictamente cualquier atisbo de captura regulatoria, conflictos de interés o influencias inapropiadas se torna un mandato ineludible. No hacerlo sería dañar gravemente la reputación corporativa, cuya construcción demanda grandes esfuerzos y constituye el principal activo intangible de cualquier organización.

Adicionalmente, las empresas están llamadas a explorar fórmulas innovadoras de participación ciudadana directa en el proceso de políticas públicas. Canales colaborativos de co-creación normativa y monitoreo comunitario sobre la industria pueden enriquecer las dinámicas tradicionales de AAPP y contribuir a su mayor legitimidad democrática.

Se valida, por tanto, la hipótesis planteada al inicio del presente artículo de investigación de que, la gestión de Asuntos Públicos no solo es una herramienta para persuadir e influir en políticas y regulaciones, sino también una estrategia efectiva para mejorar la comunicación y la imagen corporativa, fortaleciendo así la posición de la empresa en el mercado y su relación con la sociedad, ya que una gestión proactiva de los Asuntos Públicos implica una comunicación abierta y transparente sobre las actividades, políticas y posiciones de las organizaciones en temas de interés público. Esta transparencia puede aumentar la credibilidad y la confianza del público en la empresa.

El estudio corrobora que las empresas analizadas: Mercadona, Iberdrola, Telefónica, Repsol y Ferrovial, participan activamente en la gestión de Asuntos Públicos y, que a menudo, lo hacen en el contexto de iniciativas de responsabilidad social. Al abordar problemas sociales y medioambientales, están mejorando su imagen como actores responsables y comprometidos con el bienestar social. A su vez, la capacidad de estas compañías para gestionar eficazmente los Asuntos Públicos puede ser crucial en tiempos de crisis. Una respuesta rápida y bien coordinada a los problemas públicos puede mitigar daños a la reputación y demostrar el compromiso de la empresa con la transparencia y la responsabilidad. La participación en Asuntos Públicos permite a las empresas desarrollar relaciones más sólidas y positivas con la comunidad local, las ONG, los gobiernos y otros *stakeholders*. Estas relaciones pueden traducirse en una percepción pública más favorable. Aquellas organizaciones que destacan en la gestión de todos estos temas pueden diferenciarse de sus competidores. Un enfoque proactivo y estratégico puede posicionar a la empresa como líder en responsabilidad, ética e imagen corporativa.

En definitiva, el horizonte se proyecta hacia una convergencia sinérgica entre los Asuntos Públicos, la gestión de la RSC y la comunicación estratégica integral. Solo aunando estas tres dimensiones, las organizaciones lograrán cultivar un sentido profundo de *accountability*, entendida como una rendición de cuentas sólida que combine principios éticos, políticas de sostenibilidad y un diálogo auténtico con todos los *stakeholders* relevantes.

Este beneficio mutuo se vislumbra como un camino prometedor, aunque no exento de obstáculos. Implica romper con inercias excesivamente compartimentadas, avanzar hacia modelos de gestión más holísticos e integrados. Pero es, sin lugar a dudas, un esfuerzo imperativo si las compañías aspiran a preservar su licencia social para operar y proyectar una imagen corporativa genuinamente responsable y comprometida con los grandes desafíos socioambientales contemporáneos.

Ciertamente, la materialización de este ambicioso paradigma requerirá de las empresas un ejercicio de profunda autocrítica y de un compromiso inquebrantable por encarnar prácticas empresariales éticas, sostenibles y respetuosas con los valores superiores de la sociedad a la que sirven. De esta forma, se logrará legitimar plenamente su protagonismo como actores proactivos ante los complejos desafíos y dilemas que depara el tránsito hacia el Desarrollo Sostenible en las próximas décadas.

## 6. Referencias

- Abdou, M. (2023). Heritage conservation and the limitation of public-private partnerships. *Cultural Trends*, 33(3), pp. 1-17. <https://doi.org/10.1080/09548963.2023.2189514>.
- Acero, I. y Alcalde, N. (2012). Gobierno corporativo y rendición de cuentas: ¿existe algún efecto sobre la performance empresarial? *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 15(1), pp. 143-178. [https://doi.org/10.1016/S1138-4891\(12\)70041-9](https://doi.org/10.1016/S1138-4891(12)70041-9).
- Aguilar García, J. (2024). Algunas notas sobre la regulación de los lobbies en España. *Asamblea. Revista Parlamentaria De La Asamblea De Madrid*, (46), 63-101. <https://doi.org/10.59991/rvam/2024/n.46/966>.
- Álvaro-García, D. (2021). *Lobby en positivo: Necesaria intersección entre los poderes ejecutivo y legislativo y el mundo empresarial*. Profit Editorial.
- Arjonilla Gómez, R. (2021). *Comercialización y Estrategias Ambientales En La Gran Distribución: El Caso De Mercadona*. <https://hdl.handle.net/10953.1/16107>.
- Barrientos-Báez, A. y Caldevilla Domínguez, D. (2022). La mujer y las relaciones públicas desde un alcance neurocomunicacional. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 24 (12), 85-102. <https://doi.org/10.5783/revrrpp.v12i24.791>.
- Caldevilla Domínguez, D., Barrientos-Báez, A. y Fombona, A. J. (2020). Evolución de las Relaciones Públicas en España. *Profesional de la Información*, 29 (3). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.05>.
- Calduch Cervera, R. (2011). Apuntes de la Unión Europea. *Aula Virtual de Relaciones Internacionales, Publicaciones Web, Universidad Complutense*. <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/sdrelint/apuntue.pdf>.
- Chavarría Ortiz, C., Ganga Contreras, F. y García Parejo, A. (2020). Responsabilidad Social Corporativa: impacto en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 1056-1075. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33182>.
- De Cepeda Aparicio, L., y Rubira, R. (2022). Gun culture as domestic technology in the United States: A systematic review. *TECHNO REVIEW. Revista Internacional De*

Tecnología, Ciencia Y Sociedad, 12(4), 1-9. <https://doi.org/10.37467/revtechno.v11.4472>.

De Cepeda Aparicio, L., Rubira, R. y Zaharí, A. M. (2023). NRA Women: From Victimization to Branded Content as a Strategy to Attract Female Audience to Gun Culture on Instagram. *Comunicación y Género*, 6(2), 77-88. <https://doi.org/10.5209/cgen.92004>.

The Objective. El Liberal. (2024). *Evolución positiva del sector Asuntos Públicos en España: una comparativa internacional*. <https://theobjective.com/economia/2024-06-11/evolucion-positiva-asuntos-publicos/>.

Fernández-Souto, A. B., Puentes-Rivera, I. y Vázquez, M. (2019). Gestión y profesionalización de las relaciones públicas en las diputaciones provinciales y forales. *Gestión y política pública*, 28(2), 541-568. <https://doi.org/10.29265/gypp.v28i2.629>.

Fonseca, I., Bernate, J. y Tuay, D. (2022). La RSC y los eventos deportivos. Una revisión sistemática de la producción científica. *SPORT TK-Revista Euro Americana de Ciencias del Deporte*, 11, p. 8. <https://revistas.um.es/sportk/article/view/470131/318601>.

Gil-Pérez, D. y Vilches, A. (2023). Cómo avanzar en la necesaria Transición a la Sostenibilidad. *Ciência & Educação (Bauru)*, (29), 1-15. <https://doi.org/10.1590/1516-731320230027>

Heras Castro, A. (2023). *Plan estratégico de comunicación para la editorial Planeta*. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/61715>

Iberdrola (2024). *Asuntos públicos. Grupos de interés, asuntos públicos y transparencia*. <https://www.iberdrola.com/conocenos/grupos-de-interes/asuntos-publicos>.

Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P., y Sillanpää, M. D. (2006). De las palabras a la acción. El compromiso con los *stakeholders*, 2, 9-121. <https://www.mas-business.com/docs/Espanol%20Stakeholder%20Engagement%20Handbook.pdf>.

Lara Manjarrez, I. A. y Sánchez Gutiérrez, J (2021). Responsabilidad social empresarial para la competitividad de las organizaciones en México. *Mercados y Negocios*, 2(43), 97-108. <https://doi.org/10.32870/myn.v0i43.7546>.

Luoma-Aho, V. y Canel, M. J. (2020). *Introduction to public sector communication. The handbook of public sector communication*. Wiley-Blackwell.

Mancera Rueda, A. y Pano Alamán, A. (2020). *La opinión pública en la red: análisis pragmático de la voz de los ciudadanos*. Iberoamericana Vervuert.

Marañón, L. (2022). Estrategia aplicada a la gestión de asuntos públicos, 31-56. <https://vlex.es/vid/estrategia-aplicada-gestion-asuntos-900951122>.

Martín-Herrero, J. M. (2023a). Comunicación digital de las Denominaciones de Origen Protegidas en Extremadura: web, redes sociales y blogs. En M. Bermúdez Vázquez y M. Rojano Simón (Eds.), *Estudios sociales, estética, arte y género: nuevos enfoques* (pp. 578-597). Dikynson.

- Martín-Herrero, J. M. (2023b). Revisión bibliográfica sobre reputación en los ámbitos digitales: Cómo potenciar la gestión efectiva de la imagen corporativa en la era digital. En M. I. Mínguez y A. Dafonte (Eds.), *Periodismo, ciudadanía y política en el escenario digital* (pp. 513-525). Dykinson.
- Martín-Herrero, J. M. y Padilla Castillo, G. (2024). Hacia un enfoque de ciudades inteligentes inclusivas: la accesibilidad web de los principales ayuntamientos de España. *Revista Española de Desarrollo y Cooperación (REDC)*, 51(1), 133-143. <https://doi.org/10.5209/redc.92873>.
- Martín Martín, F. (2006). *Comunicación empresarial e institucional*. Universitas Madrid. 6ª ed.
- Monjas Núñez, D. (2021). Valoración de empresas: Mercadona. *Universidad de Valladolid*. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/51637/TFG-E-1291%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Oliver-González, A. B. (2022a). Estrategias comunicativas e intereses de los lobbies de la industria del tabaco en Europa. En G. Paredes Otero (Eds.), *Narrativas y usuarios de la sociedad transmedia* (pp. 558-574). Dykinson.
- Oliver-González, A. B. (2022b). Estrategias comunicativas y *lobbying* de la industria de los alimentos transgénicos en Europa. En J. de Oliveira y G. Corona-León (Eds.), *Transversalidad de la investigación en comunicación* (pp. 141-159). Dykinson.
- Oliver-González, A. B. (2022c). Estrategias comunicativas y *lobbying* de la industria farmacéutica en Europa. En V. García y L. Manzano (Eds.), *Pensar el poder: Derechos Humanos y herramientas comunicativas* (pp. 156-170). Dykinson.
- Peña Acuña, B., Sánchez, P. H. y Wandosell, G. (2015). Estrategias inteligentes de comunicación interna y gestión empresarial. *Universidad del Zulia. Opción*, 31(3), 944-966. <https://repositorio.ucam.edu/bitstream/handle/10952/3022/Pe%c3%b1a%2c%20H%20enar%20y%20Wandosell%20%282015%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Prado, J., García, I. y Gallego, I. (2009). Características del consejo de administración e información en materia de responsabilidad social corporativa. *Revista española de financiación y contabilidad*, 141, 107-135. <http://dx.doi.org/10.1080/02102412.2009.10779664>.
- Ramos-Enríquez, V., Duque, P. y Salazar, J. A. V. (2021). Responsabilidad Social Corporativa y Emprendimiento: evolución y tendencias de investigación. *Desarrollo gerencial*, 13(1), 1-34. <https://doi.org/10.17081/dege.13.1.4210>.
- Rodríguez Eugenio, K. R., Gallo Apolo, J. E., González Illescas, M. L. y Carmenate Fuentes, L. P. (2021). La responsabilidad social empresarial como estrategia de diferenciación de las empresas exportadoras. *INNOVA Research Journal*, 6(3), 171-189. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n3.2021.1832>.
- Saldarriaga Ríos, J. G. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios gerenciales*, 29(126), 110-117. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21228397013.pdf>.

## CONTRIBUCIONES DE AUTORES, FINANCIACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

### Contribuciones de los autores:

**Conceptualización:** Oliver-González, Ana Belén; Martín-Herrero, José Manuel. **Software:** Oliver-González, Ana Belén; Martín-Herrero, José Manuel. **Validación:** Oliver-González, Ana Belén; Martín-Herrero, José Manuel. **Análisis formal:** Oliver-González, Ana Belén; Martín-Herrero, José Manuel. **Curación de datos:** Oliver-González, Ana Belén; Martín-Herrero, José Manuel. **Redacción-Preparación del borrador original:** Oliver-González, Ana Belén; Martín-Herrero, José Manuel. **Redacción-Re- visión y Edición:** Oliver-González, Ana Belén; Martín-Herrero, José Manuel. **Visualización:** Oliver-González, Ana Belén; Martín-Herrero, José Manuel. **Supervisión:** Administración de proyectos: Oliver-González, Ana Belén; Martín-Herrero, José Manuel. **Todos los autores han leído y aceptado la versión publicada del manuscrito:** Oliver-González, Ana Belén; Martín-Herrero, José Manuel.

**Financiación:** Esta investigación no recibió financiamiento externo.

### AUTORES:

#### Ana Belén Oliver-González:

Universidad Alfonso X el Sabio, Madrid-España.

Doctora en Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales por la universidad Complutense de Madrid. Tesis titulada “Efectos de la comunicación persuasiva de los *lobbies* en las decisiones de las instituciones comunitarias y países miembros entre 2005 y 2015”. Máster universitario en Comunicación Política y Empresarial, universidad Camilo José Cela, Madrid. TFM "Influencia de las agencias *lobby* en la Unión Europea. Comunicación persuasiva en las instituciones políticas de Bruselas durante el periodo 1995 al 2010". Profesora de universidad en comunicación política y en relaciones internacionales.

[aolivgon@uax.es](mailto:aolivgon@uax.es)

**Orcid ID:** <https://orcid.org/0000-0003-4602-1950>

**ResearchGate:** <https://www.researchgate.net/profile/Ana-Belen-Oliver-Gonzalez-2/research>

#### José Manuel Martín-Herrero:

Universidad Alfonso X el Sabio, Madrid-España.

Jefe de Estudios del Grado en Marketing y Director del Máster Universitario en Marketing Digital de la Universidad Alfonso X el Sabio. Doctorando por la Universidad Complutense de Madrid con la tesis doctoral “Imagen, conocimiento y posicionamiento estratégico de las Denominaciones de Origen Protegidas de Extremadura”. Máster Universitario en Comunicación Política y Empresarial, y Máster en Creatividad y Guiones de TV. Profesor de las asignaturas Introducción al Marketing, Marketing Estratégico y Plan de Marketing. Líneas de investigación: comunicación corporativa, marketing, marketing digital y reputación.

[jomarher@uax.es](mailto:jomarher@uax.es)

**Orcid ID:** <https://orcid.org/0000-0002-6003-358X>

**ResearchGate:** <https://www.researchgate.net/profile/Jose-Manuel-Martin-Herrero>

**Google Scholar:** <https://scholar.google.com/citations?user=FZs8MzAAAA&hl=es>