

# Reflexiones sobre el buen gobierno corporativo en las empresas periodísticas

---

**Ángel Arrese**

Profesor de Empresa Informativa.

Universidad de Navarra

## Resumen:

El interés por el gobierno corporativo en las empresas informativas no es un tema nuevo, pero ha adquirido singular relevancia en los últimos años, como resultado de las transformaciones que se han vivido en los esquemas de propiedad y de gestión de las compañías. En este artículo se trata de explicar por qué la naturaleza de los contenidos periodísticos impone especiales condiciones al ejercicio del gobierno corporativo en este tipo de empresas. Para ello, primero se tratará de justificar que en las empresas informativas tiene más sentido pensar en estructuras de gobierno corporativo basadas en los stakeholders y en los principios de la gobernanza pública, más que en los sistemas convencionales centrados en la generación de valor para los accionistas. Posteriormente, partiendo de esa premisa, se comentarán algunas sugerencias que se han planteado en los últimos años para mejorar el gobierno corporativo en empresas periodísticas, y más en concreto aquéllas relacionadas con el funcionamiento de los Consejos de Administración, siempre con la idea de avanzar en la mejora de lo que definiremos como gobierno informativo. Finalmente, el análisis concluye con una relación de algunos de los aspectos del gobierno corporativo que requieren especial atención en el caso de las compañías que se dedican a la elaboración y difusión de noticias.

## Palabras clave:

Empresa informativa; gobierno corporativo; gobierno informativo; propiedad de los medios; conflictos de intereses.

## Abstract:

*The interest in corporate governance of media companies is not a new subject, but it has acquired special relevance during the last decades, as a result of the transformations in the schemes of property and ma-*

*agement of the companies. This article will try to explain why the nature of news contents can impose special conditions to the corporate governance structure of these companies. We will try to justify first of all how in the case of news companies it seems more suitable to adopt an approach of corporate governance based on the stakeholders and on the principles of public governance, rather than other more conventional approaches, which are exclusively oriented towards the shareholders. Within this framework, we will comment some of the proposals suggested in the last few years to improve the corporate governance of news companies and, more precisely, some referred to the configuration and functioning of their Boards of Directors, all of them aimed to improve what we will define as news governance. Finally, the analysis will conclude with a proposal of key aspects of corporate governance that should be kept especially in mind in the case of companies devoted to the production and diffusion of news.*

*Key words:*

*Corporate governance, stakeholders, public governance, shareholders, news governance.*

## **Introducción**

El interés por el gobierno empresarial de los medios de comunicación no es un tema nuevo, aunque en las últimas décadas ha adquirido especial relieve, como consecuencia de las transformaciones en los esquemas de propiedad y en la gestión de las compañías. En general, esas transformaciones se han analizado desde perspectivas críticas, al ponerse en relación los cambios en esquemas de propiedad y estructuras de gobierno con posibles efectos negativos en la calidad de los contenidos de los medios, y por tanto en el cumplimiento de su misión de servicio a la sociedad. Como han comentado Demers y Merskin (1999), refiriéndose en concreto al ámbito de las corporaciones periodísticas, “pocas instituciones sociales occidentales han sido objeto de críticas tan intensas” (p. 103).

Este interés genérico por la propiedad de los medios ha ido adquiriendo múltiples dimensiones conforme las empresas periodísticas se han hecho más complejas, al equiparar sus estructuras y comportamientos de gobierno a los imperantes en otros sectores de la actividad económica y empresarial. Sobre todo en las dos últimas décadas del siglo XX, al hilo de fenómenos como el de la globalización, la concentración, la creación de gigantescos grupos multimedia, la disolución de algunos medios en grandes corporaciones industriales, y todo ello en un entorno de creciente “comercialización” de los contenidos, la coordinación de intereses accionariales, empresariales, profesionales y sociales que afectan al negocio de la difusión de noticias se ha hecho cada vez más difícil (Serrin, 2000; Rowse, 2000; Croteau, y Hoynes, 2001; Roberts, Kunkel, y Layton, 2001; Roberts, y Kunkel, 2002). Tal encrucijada de intereses se muestra con especial claridad en el medio más puramente periodístico –la prensa–, que vive tensiones difíciles de conciliar (Ureneck, 1999). Picard (2004) ha indicado recientemente que “las presiones económicas se están convirtiendo en la principal fuerza que configura el comportamiento de las empresas

periodísticas estadounidenses. Cada vez está más claro que las actuaciones de algunos directivos de periódicos están afectando negativamente a la calidad periodística, originando prácticas que disminuyen el valor social de los contenidos periodísticos y que desvían la atención de los profesionales del periodismo hacia actividades relacionadas sobre todo con los intereses empresariales de la prensa” (p. 54).

En concreto, entre ese conjunto de fuerzas económicas que de forma creciente condicionan el comportamiento de los periódicos, en los últimos tiempos ha adquirido especial relieve el análisis de las prácticas de gobierno corporativo<sup>1</sup>, tan de actualidad tras los escándalos vividos en otros sectores, y simbolizados por los casos de Enron, Worldcom y Parmalat, entre otros muchos. Los medios han informado y opinado extensamente sobre estas cuestiones, pero al mismo tiempo se ha activado una especie de ejercicio de introspección, sobre todo alentado desde el mundo académico y profesional, en torno a la propia estructura del gobierno corporativo de las empresas informativas. En este contexto, obras como *Taking Stocks* (Cranberg, Bezanson, y Soloski, 2001) han profundizado, por ejemplo, en las consecuencias que tiene para estas compañías el hecho de convertirse en empresas que cotizan en Bolsa, pasando a ser gestionadas desde la perspectiva del valor de sus acciones. Más recientemente, en torno a esa misma idea, Soloski (2004) ha llamado la atención sobre la creciente participación de inversores institucionales (fondos de pensiones, de inversión, etc.) en el accionariado de esas compañías, una participación que no ha hecho sino aumentar en los últimos años. Es en esos casos donde se advierte con más nitidez la importancia de abordar la coordinación y defensa de los distintos intereses legítimos que confluyen en torno a la empresa periodística, desde los intereses de los accionistas hasta los de la sociedad, pasando por los de directivos y profesionales de los medios.

Entre los órganos de gobierno que se encargan de esas tareas, el Consejo de Administración de las compañías tiene un protagonismo especial, y constituye la piedra de toque de su gobierno corporativo. Como se verá a lo largo de este trabajo, la configuración de los Consejos de Administración de las empresas periodísticas no es un tema menor; bien al contrario, es uno de los asuntos centrales a la hora de afrontar muchos de los retos que tienen planteados. También se verá en el estudio cómo no hay soluciones milagrosas para configurar estos órganos de gobierno, sino una continua búsqueda de las mejores prácticas, una identificación de actuaciones y principios que puedan servir de guía para adaptarlas a las circunstancias concretas de cada compañía.

Para realizar este análisis, en primer lugar se tratará de justificar cómo en el caso de las empresas periodísticas parece más conveniente adoptar un enfoque de gobierno corporativo centrado en los dis-

---

<sup>1</sup> En este trabajo se utiliza la expresión más generalizada de “gobierno corporativo” para traducir el concepto “corporate governance”, aunque estrictamente quizá fueran más adecuados otros términos como “governabilidad corporativa” o “gobernanza corporativa”. Con similar sentido, más adelante se utilizará el término “gobierno informativo” como posible traducción de la expresión “news governance”.

tintos actores implicados o interesados (*stakeholders*) y en la *misión pública*, en lugar de los más convencionales orientados casi exclusivamente hacia los accionistas (*shareholders*). En ese marco se comentarán algunas de las propuestas planteadas en los últimos años para mejorar el gobierno corporativo de las empresas periodísticas, más en concreto algunas referidas a la configuración y funcionamiento de sus Consejos de Administración, con el objetivo de mejorar lo que definiremos como *gobierno informativo*. A continuación, se expondrán algunas de las características y principios de gobierno corporativo vigentes en una selección de empresas periodísticas españolas, en concreto aquellas que cotizan en Bolsa. Por último, el análisis finalizará con una propuesta de aspectos concretos de gobierno corporativo que se deben tener especialmente en cuenta en torno a empresas dedicadas a la elaboración y difusión de información.

## 1. Enfoques de gobierno corporativo

La aplicación de los principios de buen gobierno corporativo a las empresas periodísticas, como a cualquier otra corporación, supone aceptar ciertas prácticas que *a priori* no plantean especiales problemas. Es más, en muchos casos, la mera aceptación de esos principios y prácticas genéricas puede suponer avances significativos en la actual forma de dirigir los destinos de muchas empresas del sector. Sin embargo, quedarse en las formalidades mínimas no parece suficiente para garantizar que las empresas con negocios periodísticos satisfagan adecuadamente su misión informativa. Por este motivo, es necesario buscar el enfoque de gobierno que se ajuste mejor a la naturaleza de la actividad periodística, ejercida en un entorno de libertad de mercado y libertad de empresa.

### 1.1. Los principios tradicionales del buen gobierno corporativo

Casi es inabarcable la bibliografía que se ha generado en los últimos años sobre gobierno corporativo, por lo que hacer una síntesis completa queda fuera de las aspiraciones de este trabajo. Tan sólo cabe señalar que para hacerse cargo de la evolución y de las implicaciones de este concepto son de utilidad trabajos como los de Shleifer y Vishny (1997), Zingales (1998), Becht, Bolton y Röell (2002).

En sentido estricto, el gobierno corporativo hace referencia al sistema de mecanismos internos y externos necesarios para solventar los problemas de control derivados de la separación entre la propiedad y la gerencia de las empresas. Como señalan Becht, Bolton y Röell (2002), “en su nivel más básico, surge un problema de gobierno corporativo cada vez que un accionista externo desea ejercer control sobre la compañía de forma distinta al de los directivos que están al mando. Los sistemas de propiedad muy dispersa magnifican ese problema al poner sobre la mesa conflictos de intereses entre los distintos agentes corporativos y al crear un problema de acción colectiva entre los inversores” (p. 5).

Desde una perspectiva económica, se plantea un típico problema de “relación de agencia” entre un “principal” (inversores) y un “agente” (directivos), ante la posibilidad de que este último pueda actuar

en beneficio propio y en detrimento de los intereses del primero, en las múltiples decisiones diarias que toma en torno a la actividad de la empresa. Como afirma Tirole (2001), un sistema de gobierno corporativo trata de solventar “un problema de selección adversa y de riesgo moral. Una buena estructura de gobierno es por tanto aquella que selecciona a los directivos más capaces y los hace responsables ante los accionistas” (p. 3). Por tanto, un buen sistema de gobierno corporativo sería aquel que a través de mecanismos internos (por ejemplo, la estructura de propiedad y el Consejo de Administración) y externos (por ejemplo, el mercado de compra-venta de empresas y el sistema legal) logra que los directivos de la compañía tomen las mejores decisiones posibles para maximizar el valor de la compañía para sus propietarios.

Como consecuencia, buena parte de la investigación sobre gobierno corporativo se ha centrado en la resolución de esos dilemas, sobre todo en situaciones en las que la propiedad está muy dispersa. En referencia a los mecanismos fundamentales para afrontar tal tarea, Becht, Bolton y Röell (2002) comentan que se han articulado básicamente cinco: “a) la concentración parcial de la propiedad y el control en manos de uno o unos pocos grandes accionistas; ii) las amenazas de toma de control hostiles y las prácticas de voto concertado, que concentran propiedad o poder de voto temporalmente, cuando es necesario; b) la delegación y concentración del poder de control en el Consejo de Administración; c) el alineamiento de intereses directivos e intereses accionariales a través de los sistemas de compensación de los ejecutivos; y d) la clara definición de las obligaciones fiduciarias de los Consejeros Delegados, junto con las demandas judiciales de grupo que pueden interponer los accionistas para bloquear decisiones corporativas que van en contra de sus intereses, o que buscan la compensación por acciones pasadas que los pudieron dañar” (p. 5). De todos esos mecanismos, uno de los que más interés ha despertado en el ámbito profesional y académico, sobre todo a raíz de los recientes abusos y escándalos corporativos, ha sido el refuerzo del funcionamiento del Consejo de Administración.

A partir de los años noventa, desde la publicación del Código Cadbury (1992) de gobierno corporativo, pasando por la declaración de principios de buen gobierno de la OECD (1999) y de muchos otros informes nacionales e internacionales que han proliferado desde entonces, se han ido dando pasos para fortalecer y reformular el sentido de los Consejos de Administración. A partir del año 2000, se ha intensificado la reflexión sobre esos principios de gobierno, y muchos de ellos se han convertido en normas de obligado –o sugerido– cumplimiento para las empresas que cotizan en los mercados de valores.

Algunos de los principios básicos del buen gobierno corporativo tratan sobre todo de lograr los siguientes objetivos: a) asegurar un peso mayoritario de directores independientes en el Consejo, reforzando el concepto de independencia respecto a los directivos y respecto a los intereses de la compañía; b) aumentar el control del Consejo sobre la gestión de los directivos de la empresa, haciendo más responsables a los máximos directivos de las cuentas de la compañía, y asegurando que se auditen adecuadamente; c) cuidar especialmente el sistema de nombramiento del máximo ejecutivo (Consejero

Delegado) y de otros altos directivos de la compañía, de los que dependen el día a día las operaciones, y de los que se espera un comportamiento eficiente y ético; d) cualificar a los nominados para formar parte del Consejo, de tal forma que su perfil se ajuste a las funciones que deben asumir; e) establecer una política adecuada de compensación de los directivos, de acuerdo con el logro de objetivos empresariales; f) asegurar que el Consejo es un órgano activo, que tome la iniciativa de trabajar conjuntamente con los directivos, reaccionando ante problemas que surgen en la compañía, y adoptando una adecuada política de comunicación; g) establecer mecanismos eficientes para evaluar el trabajo de los miembros del Consejo de Administración.

En resumen, se trata de revertir una situación caracterizada por la existencia de Consejos de Administración poco operativos. Como comentan Gershon y Alhassan (2004), refiriéndose precisamente a muchas empresas de comunicación, “en la mayoría de los casos el único papel del sistema de gobierno es nombrar a los directivos, hacer un seguimiento de su actuación y sustituirlos cuando claramente fracasan. Ni el Consejo ni los accionistas dan su opinión sobre la estrategia u otros temas de política empresarial, salvo en momentos de grave crisis. Lo que realmente se necesita es un sistema en el que el Consejo y los máximos directivos colaboren de hecho en la toma de decisiones y ambos, regularmente, oigan el parecer de los accionistas” (p. 14).

### 1.2. *Nuevas perspectivas: stakeholders y misión pública*

Muchas de las iniciativas de buen gobierno planteadas en los documentos citados anteriormente, y en acercamientos estrictamente económicos al tema, dan una prioridad casi absoluta al objetivo del valor para el accionista como eje central del gobierno corporativo. Aunque las tradiciones nacionales y culturales difieren mucho entre sí, pudiéndose hablar de distintos paradigmas de gobierno corporativo (Weimer y Pape, 1999), en general la centralidad del valor para el accionista como eje de todos los sistemas es muy grande, dejando en un nivel muy secundario otros objetivos de gran importancia en toda corporación. Esto se hace muy evidente en sectores de actividad donde esos “otros objetivos” constituyen eje esencial del quehacer de la empresa. Por este motivo, junto al enfoque de gobierno corporativo centrado en la maximización del valor para el accionista, en los últimos años ha ido adquiriendo relevancia el enfoque del valor para los interesados (*stakeholders*). Como señala Tirole (2001), “para mucha gente, el enfoque económico y legal centrado exclusivamente en el valor para el accionista es incongruente. Las decisiones de gestión afectan a los inversores, pero también provocan externalidades sobre gran número de interesados (*stakeholders* naturales), que tienen una relación innata con la compañía: empleados, clientes, proveedores, la comunidad en la que opera, etc.” (p. 3). El propio autor ofrece una definición de gobierno corporativo desde la perspectiva de los interesados (*stakeholders*): “el diseño de instituciones que inducen o fuerzan a los directivos a internalizar el bienestar de los interesados” (p. 4).

El eje de la teoría de los interesados se centra en dos cuestiones fundamentales: a) ¿Cuál es el propósito, la razón de ser, de la compañía? La respuesta a esta pregunta articula la actuación del Consejo de Administración y de los directivos en torno al valor que crea la empresa para sus diferentes *stakeholders*, orientando en la dirección adecuada la estrategia y el logro de objetivos, tanto los de su misión como los financieros; b) ¿Qué responsabilidad tienen los directivos ante los *stakeholders*? Esta pregunta obliga a los directivos a decidir cómo quieren hacer negocios –en concreto, qué tipo de relaciones necesitan establecer con los distintos interesados para satisfacer sus objetivos. Como señalan Freeman, Wicks, y Parmar (2004), en este enfoque “los accionistas son un grupo interesado muy importante y los beneficios son un objetivo básico para poder crear el valor que la empresa promete, pero la orientación hacia el beneficio es el resultado más que el principio rector en el proceso de creación de valor” (p. 364).

Al descartar la estrecha visión de que el objetivo central del gobierno corporativo sea la creación de valor para el accionista, este enfoque de los *stakeholders* no determina sistemas y principios de gobierno generales, sino esquemas y respuestas concretas que dependen de la naturaleza y circunstancias de las compañías. Desde el punto de vista de los procedimientos de gobierno, o de normas específicas de gobierno corporativo como las citadas en párrafos precedentes, este enfoque no modifica necesariamente los mecanismos de control, supervisión, etc. sino más bien sus objetivos, las referencias de la creación de valor. Así, el enfoque de los *stakeholders* se concreta en algunos países en la especial protección de los intereses de los trabajadores. En países como Alemania, Francia o Japón se favorece que estos participen en actividades de supervisión y configuración de los Consejos de Administración a través de esquemas de dobles Consejos u otras modalidades de participación (Aste, 1999).

La multiplicidad de objetivos con los que trabaja un Consejo de Administración y unos directivos orientados a la creación de valor para los interesados es sin lugar a dudas una de las debilidades de esta teoría, ya que es mucho más sencillo orientar toda la acción hacia un único objetivo que hacia varios al mismo tiempo, teniendo que establecer prioridades entre ellos. Por ello sigue habiendo autores que defienden que la creación de valor para el accionista es el mejor de los objetivos específicos que pueden sintetizar todos los demás. En un debate reciente sobre el asunto, Sundaram y Inkpen (2004), defensores de esta última postura, reconocían sin embargo la fuerza del enfoque de los interesados: “Independientemente del enfoque que uno defienda, hay una premisa clara. Todos buscamos el camino hacia una tierra prometida en la que corporaciones responsables, dirigidas por personas que toman decisiones éticamente acertadas, crean el máximo valor para el máximo número posible de interesados” (p. 371).

Junto a estos dos enfoques, basados fundamentalmente en la teoría de la agencia, cabe plantear también un acercamiento al gobierno corporativo desde puntos de vista distintos, que tienen especial importancia para organizaciones que requieren mantener un alto grado de confianza pública. Frey (2003), por ejemplo, ha puesto en duda la validez de la aplicación estricta de la teoría de la agencia al

gobierno corporativo, señalando que en las corporaciones vendría bien aplicar algunos de los principios y paradigmas de gestión propios del gobierno público. En su opinión, de igual forma que ha sido común que se piense en aplicar algunos esquemas convencionales de gobierno corporativo de las empresas a la Administración, también cabe pensar en la necesidad de pensar en sentido contrario.

En concreto, según Frey (2003, p. 30-31), para extraer las consecuencias derivadas de esta propuesta cabría reflexionar sobre las siguientes ideas:

1. Hay muchas áreas en las empresas en las que funciona la lucha de poder y en las que entran en juego cuestiones políticas, y en todas ellas el gobierno corporativo podría aprender mucho del gobierno de lo público.
2. En muchas instituciones se generan procesos de motivación intrínseca orientada por objetivos institucionales, que permite gran autonomía de actuación dentro de un marco normativo básico. Estas instituciones tienen la ventaja añadida de poder generar gran lealtad a la organización entre sus miembros. En este sentido, el gobierno corporativo tradicional confía excesivamente en incentivos de motivación extrínsecos para hacer coincidir los intereses de principales y agentes.
3. La división de poderes, las reglas y la competencia institucionalizada restringe efectivamente el poder de los directivos. Estos factores han sido tratados de forma muy superficial, u obviados en muchos casos, por parte de las teorías tradicionales del gobierno corporativo.
4. La mayoría de las instituciones económicamente relevantes en la actualidad no son ni puramente lucrativas ni puramente públicas, por lo que no pueden adecuarse bien a diseños organizativos exclusivamente pensados desde esquema tradicionales de gobierno corporativo. Organizaciones sin ánimo de lucro y empresas con distintos grados de influencia gubernamental pueden beneficiarse mucho de instituciones y mecanismos procedentes del gobierno público.

En muchas corporaciones sería deseable que estas ideas sirviesen para repensar los esquemas tradicionales de la teoría de la agencia centrada en el valor para el accionista. Es lo que sucede, por ejemplo, en algunos aspectos del gobierno corporativo de las organizaciones no lucrativas o de entidades de actividad de servicio público (como las hospitalarias) (Alexander y Weiner, 1998; Jansen, y Kilpatrick, 2004), en las que el logro de un gobierno eficiente empieza siempre por la claridad de su misión y el compromiso con la sociedad.

En ciertas declaraciones de principios de buen gobierno corporativo, esta orientación pública se manifiesta en apelaciones a la responsabilidad o al compromiso social de las compañías, de forma más o menos explícita. Así, en Francia el Viénot Report (1995) señala que consejeros y directivos deben estar orientados hacia el “interés social”, como algo que no siempre tiene que coincidir con el interés de los

accionistas y los *stakeholders*. En España, el Informe Aldama (2003) señala, al referirse a la misión de los consejeros, que deben defender la viabilidad a largo plazo de la empresa, así como la unidad de acción de todo el Consejo en la protección conjunta de los intereses generales de la sociedad. El problema suele ser que esas declaraciones de intención no acaban concretándose con claridad en sistemas de supervisión y control del cumplimiento de tales objetivos, como de hecho sucede en el caso de la defensa de los intereses de los accionistas.

Al aplicar estas ideas a las empresas periodísticas, cuya peculiar actividad tiene un indudable interés público, se hace necesario explicitar esos mecanismos de gobierno corporativo que atiendan a la preservación de su misión informativa, garantizando el apoyo a prácticas periodísticas de calidad. El objetivo en este caso debe ser coordinar adecuadamente gobierno corporativo y gobierno informativo.

## **2. Gobierno corporativo en empresas periodísticas**

Al menos desde que la Comisión Hutchins estableciera el principio de la responsabilidad social de los medios, y teniendo en cuenta la generalizada aceptación actual de su trascendencia pública, parece claro que los negocios periodísticos encajan a la perfección en modelos de gobierno corporativo que busquen integrar de forma armónica el enfoque de los interesados –con los accionistas como *stakeholders* esenciales, por supuesto–, con ciertos principios del gobierno público orientados al cumplimiento de su misión, y al mantenimiento de la confianza pública que demanda el ejercicio de las actividades periodísticas.

En el desarrollo de su actividad, los medios organizados empresarialmente deben satisfacer los intereses de sus propietarios, de sus empleados, de los clientes y del resto de grupos interesados, y más en general de los ciudadanos (sociedad). Para cumplir armónicamente con esos objetivos, es deseable que en el máximo órgano de gobierno de la empresa (el Consejo de Administración) se acepte que de igual manera que los directivos, con el CEO al frente, son el “agente” de la maximización del valor para el accionista (o para los *stakeholders*, en enfoques más amplios), los profesionales de la información, comandados por el Director, son el “agente” de la maximización de valor para la sociedad. Desde esta perspectiva, podríamos hablar de la necesidad de incorporar en los sistemas de gobierno corporativo de las empresas informativas principios de gobierno informativo, que promovieran, facilitaran y premiaran el hecho de que los “agentes profesionales” actúen en beneficio de la sociedad, de acuerdo con su honestidad y competencia profesional. Al mismo tiempo, se trataría de minimizar la posibilidad de que pudieran actuar, en las múltiples decisiones diarias que toman en torno a la actividad periodística, en beneficio propio o de terceros, y en detrimento de los intereses de sus públicos y de la ciudadanía en general.

En concreto, siguiendo con el eje central de análisis de este trabajo, la cuestión que se plantea es la siguiente: si el Consejero Delegado es el agente de los accionistas y de los principales *stakeholders*, y

el Director es el agente de la sociedad, ¿cuál debería ser la filosofía, el diseño, funcionamiento y comportamiento de un Consejo de Administración que atendiera a la necesidad de conciliar esa dualidad? La cuestión tiene enorme relevancia, aunque sólo sea porque es responsabilidad de ese Consejo el nombramiento del Consejero Delegado, y normalmente de éste el del Director.

### 2.1. *Algunas propuestas de integración entre gobierno corporativo y gobierno informativo*

Russell Lewis, Consejero Delegado de The New York Times Company, al recibir en 2002 el premio *Distinguished Executive of the Year* de la Academy of Management, comentaba que una de las claves del buen gobierno corporativo era que el propósito y los valores de la compañía debían ser claros y cristalinos. Y señalaba los cuatro valores centrales de su empresa: 1. La calidad e integridad del contenido que elaboramos; 2. La búsqueda de la excelencia, tratándonos unos a otros con honestidad y justicia; 3. Una orientación a la creación de valor a largo plazo; 4. Buena ciudadanía corporativa (Lewis, 2002, p. 41). Sin lugar a dudas, declaraciones de principios tan nítidas, asumidas como guía para todos los niveles de gobierno, son el punto de partida de sistemas de gobierno corporativo adecuados a la naturaleza de los negocios periodísticos.

Pero esto no siempre es la norma en el sector. Es bien conocido el caso de Jay T. Harris, editor del San José *Mercury News*, que dimitió de su cargo como protesta ante la exigencia de llevar a cabo recortes de plantilla para cumplir con los objetivos financieros exigidos por la compañía matriz, Knight Ridder, en un momento en que el *Mercury News* tenía una rentabilidad sobre ventas cercana al 30%. Tras la sonada dimisión, en un discurso ante la American Society of Newspaper Editors (ASNE), Harris explicó su decisión y planteó la urgencia de una discusión abierta sobre la búsqueda del adecuado equilibrio entre los intereses financieros de las compañías y las necesidades periodísticas de los medios. Según Harris (2001), las bases de ese debate deberían ser las siguientes: “1) El debate tendría que incluir a todos los interesados, no sólo a los altos ejecutivos, directores, grandes accionistas e inversores institucionales. Periodistas y otros empleados de la empresa también tendrían que estar en la mesa, al igual que lectores, especialistas del mundo académico y otros representantes de la comunidad. 2) Uno de los objetivos de ese debate tiene que ser producir una definición operativa de lo que se requiere por parte de directivos y propietarios de periódicos para una buena administración de la confianza pública. 3) Igual prioridad e importancia habría que conceder a las dimensiones morales, sociales y comerciales del tema. 4) El debate debería establecer las bases para que las empresas apostaran, con la lógica prudencia, por una inversión suficiente y estable en la mejora de la calidad periodística. 5) La discusión debería poner también las bases para que los directores de los periódicos tuvieran la oportunidad de acceder en igualdad de condiciones a los máximos cargos directivos. 6) Y finalmente, habría que buscar la forma de dar al público la posibilidad de sentirse “propietarios” del periódico de su comunidad”.

De un debate sobre esas bases podrían deducirse principios de general aceptación sobre el gobierno informativo, con utilidad para la construcción de Consejos de Administración sensibles y comprometidos con la misión periodística de sus negocios.

Partiendo de ideas similares, Peter C. Goldmark, Presidente y Consejero Delegado del *International Herald Tribune*, ha planteado varias sugerencias para aumentar el compromiso de los máximos directivos con un periodismo independiente. Entre otras, Goldmark (2001) señala que en toda empresa con intereses serios en el campo del periodismo debería haber algún miembro del Consejo encargado especialmente del mantenimiento y protección de los estándares profesionales, de la calidad e independencia periodística de sus medios.

Además de reflexiones como las comentadas, provenientes del mundo profesional, también en el ámbito académico se han analizado aspectos mejorables en los Consejos de Administración de las empresas periodísticas, con el objetivo de extraer principios de actuación generales, mostrando al mismo tiempo ciertos efectos perversos de algunas configuraciones de esos órganos.

Cranberg, Bezanson, y Soloski (2001), en su detallado análisis de las empresas periodísticas estadounidenses que cotizan en Bolsa, hacen las siguientes recomendaciones sobre la composición y funcionamiento del Consejo: 1) Los Consejos de Administración deberían contar con uno o más miembros que sean periodistas activos o retirados, con reputación reconocida, y que no trabajen para la compañía; 2) Los Consejos deberían estar compuestos sobre todo por consejeros externos, y su compensación no debería estar ligada al comportamiento de las acciones; 3) Las compensaciones de los altos directivos tendrían que tener en cuenta aspectos como la evolución de la difusión y la calidad de los periódicos; 4) Los Consejos de Administración deberían estar habilitados legalmente para considerar la calidad periodística y el interés de la comunidad, como parte de la misión del negocio, a la hora de tomar decisiones empresariales, aunque éstas en algunas ocasiones pudieran comprometer la maximización del valor para el accionista a corto plazo.

En parecidas direcciones se orientan otras propuestas más específicas, como la importancia de que los Consejos vean con especial cariño la idea de que un profesional con experiencia –un antiguo editor, por ejemplo– pueda ser el Consejero Delegado, reforzando la peculiar sensibilidad que requiere la dirección de estas compañías. Aunque probablemente sea una evidencia menor, Knott, Carroll y Meyer (2002) han analizado cómo en las declaraciones institucionales de Consejeros Delegados con ese perfil es más habitual encontrar referencias a la responsabilidad social de los medios. O, por citar un ejemplo más de problemas concretos, la especial preocupación por la presencia en los Consejos de directores que también tienen tareas directivas o ejecutivas en otras grandes compañías. De hecho, autores como Dreier y Weinberg (1979) ya alertaron hace más de dos décadas de las consecuencias informativas que podía tener ese fenómeno, definido como *interlocking*. An y Jin (2004) han vuelto a incidir recientemente sobre el mismo asunto, al analizar desde la teoría de la dependencia de recursos la presencia de directores de entidades financieras y de grandes anunciantes en los Consejos de los principales grupos periodísticos estadounidenses.

La consideración de aspectos como los citados, encaminados a compatibilizar gobierno corporativo y gobierno informativo, al más alto nivel, no sólo requiere una labor de persuasión, o una búsqueda de

referencias en supuestas mejores prácticas. Requiere sobre todo una justificación teórica y práctica de que ambas dimensiones de gobierno concluyen en la verdadera creación de valor a largo plazo en este tipo de empresas. Para ello, se hace necesario desarrollar metas, objetivos e indicadores específicos de buen gobierno informativo, asociados al ejercicio de una actividad periodística de calidad. Hay que desarrollar una “métrica periodística”, necesaria para que la evaluación de esa calidad, influencia, etc., sea operativa, actúe como incentivo para la toma de decisiones, de la misma forma que actúan el valor de la acción, la rentabilidad, los dividendos, etc., parámetros utilizados casi de forma exclusiva en la actualidad (Shepard, 2001). En este contexto tienen especial importancia los trabajos orientados a justificar la relación entre medidas de rentabilidad y medidas de calidad (Bogart, 2004; Rosenstiel, y Mitchell, 2004), desarrollando modelos que permitan conectar a largo plazo principios de buen gobierno corporativo tradicionales con objetivos de buen gobierno periodístico (Meyer, 2004).

Son muchas las quiebras de calidad periodística que se pueden asociar a una deficiente integración entre gobierno corporativo y gobierno periodístico, pero quizá una de las más llamativas –y una de las que más atención recibe– es la posible pérdida, estructural o casual, de independencia informativa. En el ámbito de relaciones que estamos considerando, esa pérdida de independencia se produce, por ejemplo, cuando el juicio periodístico sobre la actualidad (responsabilidad del Editor) se ve alterado por no coincidir con el juicio realizado desde intereses corporativos extraperiodísticos (responsabilidad de directores y directivos). Por eso, el principio de la división de poderes, característico del gobierno público y tan arraigado en el ámbito periodístico en la metáfora de la división “iglesia-estado”, sigue teniendo tanta vigencia. Lo que sucede es que en la práctica los conflictos de intereses son cada vez más complejos, y las excepciones a esa división más tentadoras y abundantes.

Sin ánimo de hacer una exposición exhaustiva, a continuación se comentan algunas de las situaciones típicas de conflicto de interés entre gobierno corporativo y gobierno informativo que condicionan la independencia informativa, y ante las que cabe una actuación más cuidadosa de Consejos de Administración y directivos con sensibilidades periodísticas.

## 2.2. *El caso de los conflictos de interés*

Argandoña (2004) señala que “surge un conflicto de interés en cualquier situación en la que un interés interfiere, o tiene el potencial de interferir, con la capacidad de una persona, organización o institución para actuar de acuerdo con el interés de otra parte, asumiendo que esa persona, organización o institución tiene la obligación (legal, convencional o fiduciaria) de actuar de esa forma” (p. 2). En la cobertura periodística de la actualidad, los conflictos de interés, de acuerdo con esa definición, pueden tener una naturaleza muy variada. Sin embargo, en este trabajo nos interesa centrarnos en aquellos que ponen en relación los intereses corporativos con los intereses periodísticos.

Una primera aproximación al tema sería considerar la visión de que toda corporación periodística, por el hecho de serlo, actúa con un prejuicio favorable hacia los asuntos que pueden ser beneficiosos

para ella y para el sistema del que forma parte. McChesney, entre otros muchos autores, viene repitiendo ya desde hace mucho tiempo esta idea: “Los medios periodísticos pertenecientes a corporaciones tienen un interés oculto en la defensa del sistema corporativo” (McChesney, 2003, 315). Algo parecido plantean quienes sostienen que hay un sistemático condicionamiento de los intereses de los anunciantes, tema tratado en extenso en obras críticas como *Censorship Inc.* (Soley, 2002), o en aproximaciones más descendientes como la de Sutter (2002), que propone que el favorable clima que genera para los negocios un sistema mediático basado en la publicidad es un bien público. En este trabajo dejaremos al margen esa presión publicitaria, por no estar relacionada directamente con la cuestión de la propiedad, aunque como demuestra Craig (2004), puede haber casos en los que la implicación del Consejo de Administración también es fundamental.

Pero más allá de enmiendas a la totalidad al sistema corporativo, interesa fijarse en algunos conflictos de interés concretos sobre los que una más cuidada relación entre gobierno corporativo y gobierno informativo, hacia la que van encaminadas las propuestas de funcionamiento de los Consejos comentadas hasta ahora, podría incidir positivamente, máxime en un entorno empresarial caracterizado por la existencia de grupos multimedia, muy diversificados, con múltiples conexiones, directas e indirectas, con otros sectores empresariales.

El primer ámbito concreto de conflictos de interés sería el de los temas de trascendencia pública (políticos, legislativos, etc.) que pueden afectar a la estrategia empresarial de los grupos mediáticos. A modo de ejemplo, sucede esto con temas legislativos en torno al sector de la comunicación. Giles y Hertzman (2000), en su estudio sobre la cobertura de la Telecommunications Act de 1996 por parte de diferentes periódicos, pertenecientes a grupos con distintos niveles de interés en esa legislación, concluyen que “los intereses financieros de los propietarios de los medios influyen no sólo en los contenidos de los editoriales sino también en la cobertura periodística de las noticias” (p. 383). Giles y Hertzman sostienen que esto es una muestra de que “conforme más y más soportes mediáticos pertenecen a un menor número de propietarios corporativos, los potenciales conflictos de intereses aumentan. En las organizaciones periodísticas controladas por grandes corporaciones con intereses en múltiples sectores económicos es más probable que los temas de interés público que cubren tengan también implicaciones para la salud económica y financiera de sus dueños” (p. 384). Recientemente, ante el último anuncio de liberalización de normas sobre propiedad de los medios realizado por la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC), se ha reproducido el debate. Kunkel (2003), en un artículo titulado “El sonido del silencio (The Sound of Silence)”, comentaba: “Claramente los grandes grupos periodísticos tenían un gran interés en que la regulación de la FCC fuera en esa dirección –de hecho, han estado haciendo *lobby* con intensidad desde hace mucho tiempo-”. El comentario completaba un largo reportaje sobre el caso, en el que se destacaba el contraste entre la intensa reacción popular y la escasa atención periodística prestada al asunto (Layton, 2003).

Un segundo tipo de conflictos de interés que pueden afectar a la independencia periodística es el que surge en torno a noticias que afectan a los negocios no periodísticos de accionistas importantes del medio, o informaciones asociadas a intereses representados por miembros del Consejo de Administración, que en algunos casos afectan a empresas de enorme importancia y visibilidad pública. Como apunta Moore (2003), “en el caso de empresas periodísticas, cuando un miembro del Consejo tiene vinculaciones con otros negocios importantes –negocios cubiertos por las redacciones de esos medios–, el periodismo independiente puede verse afectado, bien por la presión externa o por la autocensura” (p. 64).

Se citan una y otra vez casos como el del silencio de ABC News sobre los problemas de la política de contratación de personal de Disney (propietaria de la cadena), o el mutismo de los informativos de la NBC, CNBC y MSNBC ante actividades contaminantes en el Hudson River Pollard protagonizadas por General Electric, principal accionista en todas ellas (Pollard, 2003). Muy recientemente, en una dura crítica dirigida a los grandes conglomerados mediáticos, Ted Turner, fundador de la CNN, se ha referido de nuevo a algunos de esos casos para mostrar la necesidad de regenerar el mercado de los medios. Su juicio ha sido claro al criticar el comportamiento de compañías cada vez más gigantescas: “Es difícil que la salvaguarda del interés y bienestar públicos sea la primera preocupación de los grandes grupos periodísticos que cotizan en Bolsa. Su trabajo es obtener beneficios” (Turner, 2004). Obviamente, ejemplos tan llamativos son sólo la punta del *iceberg* de un fenómeno que desgraciadamente está demasiado extendido, en grandes y en pequeños grupos, dentro y fuera de los Estados Unidos.

En tercer lugar, hay que referirse a los conflictos de intereses que se plantean en torno a las propias actividades y productos de los grupos mediáticos. En grandes grupos multimedia, la división entre decisiones empresariales y decisiones editoriales, en lo que respecta a la cobertura de sectores en los que el grupo comercializa bienes y servicios (libros, música, cine, televisión, etc.), se puede ver amenazada por la necesidad de promover la cooperación (sinergias) entre las distintas divisiones (Jung, 2000; Champlin, y Knoedler, 2002; McAllister, 2002; Williams, 2002). Asimismo, también se plantean serios dilemas cuando de lo que se trata es de informar y opinar sobre las propias decisiones empresariales de los medios, máxime cuando éstas tienen gran relevancia pública. Jung (2001) ha analizado, por ejemplo, cómo *Time* y *Fortune*, por contraste con otras revistas prestigiosas, hicieron una cobertura más positiva y más intensa de las tres operaciones por las que Time Inc. acabó convirtiéndose en AOL Time Warner, entre 1989 y 2000. Con casos parecidos en mente, Solomon (2000) señala que cuando de lo que se trata es de cubrir las decisiones corporativas de los magnates de los medios –propios y ajenos–, “los periodistas, que trabajan en oficinas de cristal, dudan a la hora de lanzar grandes piedras; cualquier crítica sustancial de las actuaciones de ciertos grupos de medios podría fácilmente convertirse en un boomerang” (p. 59). La situación no es muy distinta en países. En España, por ejemplo, hay una saludable crítica entre medios por lo que respecta a su orientación ideológica, o en torno a su naturaleza –pública o privada–, pero no análisis incisivos y críticas serias sobre decisiones corporativas concretas, estrategias

empresariales, etc. Hackett y Uzelman (2003) describen similares situaciones en la prensa canadiense a la hora de cubrir el propio sector de los medios. De hecho, como ha explicado Turow (1994), la creciente presión de la cobertura de temas que afectan a la propia compañía hace que en esas circunstancias se modifiquen incluso los métodos de trabajo habituales en la redacción.

Por supuesto, ninguno de los temas citados es nuevo, aunque en un entorno de grandes grupos mediáticos probablemente sean cada vez más comunes. En todas las situaciones comentadas, como señala Bogart (2000), raramente llegan órdenes desde la cúpula de la organización hasta la redacción para silenciar o proponer historias, pero si no llegan es porque no hace falta hacerlo para que se sepa cuál es su postura y dónde están localizados sus intereses. “Ciertas claves pavlovianas, casi imperceptibles, refuerzan los comportamientos deseables y evitan lo que no es bienvenido” (p. 124). Por otra parte, incluso donde no se da ese comportamiento pavloviano, la clave no es la influencia cotidiana de directores o ejecutivos –que en general se ve como inaceptable, al menos en medios de calidad–, sino la ocasión u ocasiones, puntuales, extraordinarias, pero relevantes, en las que esa influencia se puede imponer, por la relación de alguna información con intereses corporativos fundamentales.

Todo ello hace que la presión de la propiedad se sienta cada vez con más fuerza en las redacciones, o al menos esto es lo que de forma repetida declaran los profesionales de la información en distintas encuestas. Bill Kovach, Tom Rosensteil y Amy Mitchell, comentando los resultados de la última encuesta a periodistas del Pew Research Center (Project for Excellence in Journalism, 2004), afirman: “Los profesionales del periodismo (...) temen más que nunca que el comportamiento económico de sus empresas erosione la calidad periodística. En particular, consideran que las presiones comerciales y empresariales están haciendo que las noticias que elaboran sean más superficiales e insulsas. Y también cuentan más casos de anunciantes y propietarios que atentan contra la independencia de la redacción. (...) Hay una brecha cada vez más profunda y clara entre los periodistas y la gente para quienes trabajan” (pp. 26 y 29). También se han documentado distintos niveles de interferencia de la propiedad, en casos específicos, dependiendo de la naturaleza más o menos diversificada de las compañías (Price, 2003). Aunque seguramente hay matices variados según países, tampoco parece que éste sea un fenómeno estrictamente estadounidense. En una encuesta realizada entre periodistas españoles en 1999, estos identificaron a la propia empresa y a los anunciantes como los factores que más influían en su trabajo periodístico diario (Sánchez Aranda, y Rodríguez, 1999).

Como resumen, en el ámbito de los medios la minimización de los problemas comentados plantea el reto de un gobierno eficiente y ético de las corporaciones, en un entorno en el que es difícil disociar con claridad los distintos tipos de intereses que confluyen en la organización. Para aspirar a un buen gobierno informativo es necesario tener especial cuidado con el diseño de los órganos de gobierno corporativo, en la línea de las propuestas comentadas en torno al Consejo de Administración. Como ha comentado recientemente Van Liedekerke (2004), el gobierno corporativo debe contribuir a una ética de

los medios que atienda a sus múltiples dimensiones. Esto es más urgente si cabe en un entorno en el que es imperativo, por los cambios estructurales que está viviendo el sector, “un giro en el sistema de la ética y la responsabilidad periodísticas, desde un enfoque del profesional particular hacia un enfoque centrado en las organizaciones e instituciones mediáticas” (Bardoel, y D’Haenens, 2004, 22).

### **3. Aspectos de especial atención para el buen gobierno corporativo de la empresa periodística**

Parece claro que las empresas informativas requieren estructuras de gobierno corporativo que superen el paradigma convencional centrado en la maximización del valor para el accionista. La adopción de modelos más amplios, como el del gobierno centrado en los *stakeholders*, junto a otras iniciativas orientadas a sensibilizar a los Consejos de Administración sobre las cuestiones referidas al gobierno de la calidad informativa –gobierno informativo–, pueden ayudar a mejorar su gestión.

Se hace necesario pensar en modelos de buen gobierno que integren adecuadamente gobierno corporativo y gobierno informativo. En concreto, dada la confluencia de intereses que se puede dar entre los diferentes *stakeholders* de la empresa informativa, parece conveniente adoptar sistemas de gobierno cercanos a enfoques de gobierno público (*public governance*), con el objetivo de lograr y mantener un elevado nivel de confianza ciudadana, basada en una integridad “más allá de cualquier sospecha”. Por este motivo, en la actividad periodística se exigen especiales normas de conducta para los profesionales, muchas de ellas relacionadas con su capacidad para llevar a cabo determinadas actividades económicas, y con el ejercicio de la transparencia respecto a intereses económicos que puedan motivar conflictos de intereses.

Desde el punto de vista del gobierno corporativo, más en concreto por lo que se refiere a la estructura accionarial y a la composición del Consejo de Administración, sería coherente convertir el espíritu de las normas propias de los códigos deontológico profesionales en principios de actuación corporativa. En concreto, cabe señalar cuatro ámbitos que demandan especial atención: la estructura accionarial, la composición y funcionamiento del Consejo de Administración, el ejercicio de la transparencia empresarial, y las garantías de separación entre decisiones comerciales y editoriales.

Respecto a la estructura accionarial, parece conveniente extremar los cuidados para evitar que se conviertan en accionistas significativos empresas o instituciones con un protagonismo grande en la actividad económica, tengan o no intereses en el mundo de los medios. Para ello puede ser de interés mantener esquemas accionariales como el adoptado recientemente por una empresa como Google para su salida a Bolsa, y que ha motivado un gran revuelo en los mercados financieros (Eisenmann, 2004). Los fundadores de Google justificaban precisamente las bondades de un sistema dual de acciones, que separa tajantemente derechos políticos y derechos económicos, poniendo como ejemplo a prestigiosas empresas informativas: “Mientras que este esquema no es habitual en empresas tecnológicas, sí lo es en compañías periodísticas, donde tiene una gran trascendencia. The New York Times Co., The Was-

hington Post Co. y Dow Jones, la empresa editora del *Wall Street Journal*, tienen estructuras accionariales duales similares a la que planteamos. Los especialistas en medios de comunicación a menudo señalan que estas estructuras duales han permitido a esas compañías concentrarse en su negocio fundamental, en una apuesta a largo plazo por la calidad periodística, a pesar de las fluctuaciones trimestrales de sus resultados” (Letter From the Founders, 2004). Por supuesto, estos esquemas no son milagrosos, y también pueden presentar importantes debilidades, como se ha puesto de manifiesto en el reciente escándalo de Hollinger (Burt, 2004).

En segundo lugar, al considerar la composición y funcionamiento de los Consejos de Administración, habría que tener más en cuenta la necesidad de la competencia periodística de algunos de sus miembros, su participación en la evaluación de la calidad editorial, etc. En este sentido, hay dos aspectos que quizá requieren particular atención: el *interlocking* y la definición de criterios de independencia de los directores no ejecutivos. En cuanto al primero, se trata de reducir al máximo la presencia de directores con responsabilidades similares en otras compañías; por lo que se refiere al segundo, hay que definir criterios de independencia más rigurosos, sobre todo en lo que se refiere a la independencia económica y profesional, directa o indirecta, respecto a las actividades de la compañía. En este aspecto, cabe prestar especial atención a la independencia respecto a intereses publicitarios, financieros, legales, etc.

El tercer ámbito especialmente sensible en las empresas periodísticas es el de la transparencia empresarial e informativa. De igual forma que en algunos casos se exige a los profesionales una declaración de intereses económicos, se hace necesario un esfuerzo mayor por parte de las empresas para hacer públicos sus intereses corporativos, en general y en cada una de las circunstancias en las que estos puedan relacionarse con la actualidad sobre la que se informa. Y ese “hacer público” supone no sólo cumplir con las normas de transparencia generalmente aceptadas en los códigos de buen gobierno, sino también dar a conocer al público, en las noticias que se publican, aquella información que pueda servir para su mejor interpretación, “más allá de cualquier sospecha”. Obviamente, el deseable ejercicio de esta transparencia, en sus distintas vertientes, es más un arte que una práctica mecánica. De hecho, la declaración de intereses mal entendida puede dar lugar a situaciones cuasi ridículas, como cuando Maria Bartiromo, presentadora de la CNBC, declaró en antena que poseía unas pocas acciones en el Citigroup antes de entrevistar al presidente de la compañía. Como señala Hahn (2002), “la ‘completa declaración de intereses’ podría ser un objetivo deseable, pero también se puede convertir en un gran desastre en la práctica. Algunas normas de transparencia impuestas por ciertos medios no ayudan demasiado a la difusión de información de utilidad para la audiencia, sino más bien al contrario” (p. 1). Pero entre la absoluta transparencia y la casi completa ocultación hay indudablemente muchos puntos intermedios.

Por último, parece indispensable un nítido compromiso corporativo con el principio de la independencia periodística, que se puede concretar en garantías explícitas para preservar el poder de las direcciones redaccionales de los medios. Es en último término el Consejo de Administración quien tiene la

capacidad de articular medidas para favorecer ese elemento esencial de la calidad periodística, tan buscado en la actuación personal de los informadores (independencia respecto a sus intereses particulares) pero tan maltratado a veces mediante la actuación institucional (dependencia respecto a intereses corporativos). Este es uno de los ejes fundamentales de un buen gobierno informativo, y también uno de los ámbitos en los que más sospechas genera el desempeño del periodismo en la actualidad.

La situación de muchos medios plantea buen número de retos si se analiza desde esos cuatro ámbitos de mejora del gobierno corporativo e informativo. Sin lugar a dudas, la responsabilidad para afrontarlos recae en directores y directivos. Pero también hay que apelar al papel de los propios profesionales de la información, que tienen una doble función –interna y externa– en la mejora de esa integración entre gobierno corporativo y gobierno informativo.

Internamente, es necesario un mayor activismo por parte de los periodistas. Hace ya más de una década, Mintz comentaba las grandes dificultades estructurales que había que superar para ejercer un periodismo más independiente y crítico, en un contexto de medios inmersos en grandes corporaciones; pero al mismo tiempo, se sorprendía por la poca presión que ejercían los periodistas en las redacciones ante esta situación: “Es demasiado fácil, y a menudo erróneo, culpar de los problemas de control corporativo de las noticias a los propietarios, consejeros, directivos, o a los imperativos económicos derivados del hecho de que los medios sean en sí mismos grandes negocios. Pero los periodistas no se pueden quedar fuera de la ecuación tan fácilmente. Aquellos que tratan de practicar un periodismo serio y responsable, a pesar de las limitaciones, a menudo logran informar sobre temas sensibles y comprometidos. El problema es que demasiados ni siquiera lo intentan” (Minz, 1991, 75).

Desde el punto de vista externo, también los medios tienen la función de practicar la crítica sobre su propia realidad como sector empresarial e informativo, de la misma forma que la practican con el resto de sectores y actividades. Como señalan Dyck y Zingales (2002), “los medios presionan para que los consejeros y directivos de las grandes empresas tengan un comportamiento ‘socialmente responsable’. Algunas veces eso coincide con la maximización del valor de la acción, otras no”. Pues bien, esta función de los medios respecto a las corporaciones en general debería cumplirse también respecto a la propia industria de los medios, con igual e incluso mayor celo.

Las ideas comentadas pueden ayudar a mejorar las condiciones para el ejercicio de un gobierno corporativo más acorde con las necesidades de las empresas periodísticas, pero lógicamente no aseguran el buen gobierno, que siempre depende más de personas que de estructuras. De hecho, como comenta Miller (2002) al analizar “el síndrome de Frankenstein” padecido por los medios, “que los grandes conglomerados mediáticos sean buenos ciudadanos o, como Frankenstein, se revuelvan contra sus creadores, depende en gran medida del modelo ético que impere en esas organizaciones. Si no hay un compromiso claro y consistente con ese comportamiento ético en la cima de la pirámide, tendrá que emanar de las trincheras –una tarea enormemente difícil, pero no imposible” (p. 110).

## Referencias bibliográficas

- Alexander, J. A., Weiner, B. J. (1998): “The Adoption of the Corporate Governance Model by Nonprofit Organizations”, *Nonprofit Management & Leadership*, 8 (3), 1998, pp. 223-242.
- An, S., Jin, H. S. (2004): “Who Sits on the Board of Publicly Traded Newspaper Companies?: Ties to Financial Institutions and Leading Advertisers”, Ponencia presentada en la 6<sup>th</sup> World Media Economics Conference, Montreal, Canada, 2004, May, 12-15.
- Argandoña, A. (2004): *Conflicts of Interests: The Ethical Viewpoint*. IESE Business School Working Paper, N.º 552. IESE Business School, 2004, Barcelona.
- Aste, L. J. (1999): “Reforming French Corporate Governance: A Return to the two-Tier board?”, *The George Washington Journal of International Law and Economics*, 32(1), 1999, pp. 1-72.
- Bardoel, J., D’Haenens, L. (2004): “Media responsibility and accountability: New conceptualizations and practices”, *Communications. The European Journal of Communication Research*, 29, 2004, pp. 5-25.
- Becht, M., Bolton, P., Röell, A. (2002): *Corporate Governance and Control*, NBER Working Paper Series, N.º 9371, 2002.
- Bogart, L. (2000): “Church and State”, *Media Studies Journal*, 14 (2), 2000, pp. 122-129.
- Bogart, L. (2004): “Reflections on content quality in newspapers”, *Newspaper Research Journal*, 25 (1), 2004, pp. 40-53.
- Burt, Tim (2004): “The Hollinger Chronicles”, *The Financial Times*, September, 3.
- Cadbury, A. (1992): Study Group on Directors’ Remuneration, Final Report, London.
- Champlin, D., Knoedler, J. (2002): “Operating in the Public Interest or in Pursuit of Private Profits?”, *Journal of Economic Issues*, XXXV (2), 2002, pp. 459-468.
- Craig, Robert L. (2004): “Business, Advertising, and the Social Control of News”, *Journal of Communication Inquiry*, 28 (3), 2004, pp. 233-252.
- Cranberg, G., Bezanson, R., Soloski, J. (2001): *Taking Stock: Journalism and the Publicly Traded Newspaper Company*. Ames: Iowa State University Press.
- Croteau, D., Hoynes, W. (2001): *The Business of Media. Corporate Media and the Public Interest*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge.
- Demers, D., Merskin, D. (2000): “Corporate News Structure and the Managerial Revolution”, *Journal of Media Economics*, 13 (2), 2000, pp. 103-121.

- Dreier, P., Weinberg, S. (1979): “Interlocking Directorates”, *Columbia Journalism Review*, 18, 1979, pp. 51-68.
- Dyck, A., Zingales, L. (2002): *The Corporate Governance Role of the Media*, NBER Working Paper Series, N.º 9309, 2002.
- Eisenmann, T. (2004): “Betting on Google’s Future”, *The Wall Street Journal*, August, 24.
- Freeman, E. R., Wicks, A. C., Parmar, B. (2004): Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”, *Organization Science*, 15 (3), 2004, 364-369.
- Frey, B. S. (2003): *What can we Learn from Public Governance?*, Working Paper Series N.º 166, 2003, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich.
- Gershon, R. A., Alhassan, A. D. (2004): “AOL Time Warner & WorldCom Inc. Corporate Governance and Diffusion of Authority”, Ponencia presentada en la 6<sup>th</sup> World Media Economics Conference, Montreal, Canada, 2004, May, 12-15.
- Giles, M., Hertzman, C. (2000): “Corporate Ownership and News Bias: Newspaper Coverage of the 1996 Telecommunications Act”, *The Journal of Politics*, 62 (2), 2000. pp. 369-386
- Goldmark Jr., P. C. (2001): “Old Values, New World: Harnessing the Legacy of Independent Journalism for the Future”, Ponencia presentada en la Forth Annual Aspen Institute Conference on Journalism and Society, The Aspen Institute, 2001.
- Hackett, R. A., Uzelman, S. (2003): “Tracing Corporate Influences on Press Content: a summary of recent NewsWatch Canada Research”, *Journalism Studies*, 4 (3), 2003, pp. 331-346.
- Hahn, R. W. (2002): “Disclosing Conflicts of Interest: Some Personal Reflections”, AEI-Brookings Joint Center for Regulatory Studies, Working Paper 02-2, 2002.
- Harris, J. T. (2001): “The Bottom Line. Profits and Journalism in Newspapering”, *Press & Politics*, 6 (4), 2001, pp. 106-112.
- Informe Aldama (2003). *Informe de la Comisión Especial para el Fomento de la Transparencia y Seguridad en los Mercados y en las Sociedades Cotizadas*. Madrid: CNMV.
- Jansen, P. J., Kilpatrick, A. R. (2004): “The dynamic nonprofit board”, *The McKinsey Quarterly*, 2, 2004, pp. 72-82.
- Jung, J. (2000): “How Magazines Covered Media Companies’ Mergers: The Case of the Evolution of Time Inc.”, *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 79 (3), 2000. pp. 681-696.
- Jung, J. (2001): “The Influence of Media Ownership on News Coverage: A case of CNN’s Coverage of Movies”, Ponencia presentada en la AEJMC Conference 2001, Washington, D. C. Acceso en <http://list.msu.edu/cgi-bin/wa?A2=ind0109b&L=aejmc&F=&S=&P=3891>

- Knott, D. L., Carroll, V., Meyer, P. (2002): “Social Responsibility Wins When CEO Has Been Editor”, *Newspaper Research Journal*, 23 (1), 2002, pp. 25-37.
- Kunkel, T. (2003): “The Sound of Silence”, *American Journalism Review*, 2003, December/January, p. 4.
- Layton, C. (2003): “News Blackout”, *American Journalism Review*, 2003, December/January, pp. 18-31.
- Letter From the Founders (2004): Google IPO. *Wall Street Journal*, April 2004, A10.
- Lewis, R. (2002): “New York Times Company president and chief executive officer Russell Lewis on ‘The CEO’s lot is not a happy one...’ (with apologies to Gilbert and Sullivan)”, *Academy of Management Executive*, 16 (4), 2002, pp. 37-42.
- McAllister, M. P. (2002): “Television News Plugola and the Last Episode of *Seinfeld*”, *Journal of Communication*, 52 (2), 2002, pp. 383-401.
- McChesney, R. W. (2003): “The Problem of Journalism: a political economic contribution to an explanation of the crisis in contemporary US journalism”, *Journalism Studies*, 4 (3), 2003, pp. 299-329.
- Meyer, P. (2004): “The Influence Model and Newspaper Business”, *Newspaper Research Journal*, 25 (1), 2004, pp. 66-83.
- Miller, R. A. (2002): “The Frankenstein Syndrome: The Creation of Mega-Media Conglomerates and Ethical Modeling in Journalism”, *Journal of Business Ethics*, 36, 2002, pp. 105-110.
- Mintz, M. (1991): “The Pro-Corporate Tilt”, *Nieman Reports*, Fall, 1991, pp. 23-33 y 75.
- Moore, A. (2003): “Entangling Alliances”, *Columbia Journalism Review*, 2003, March/April, p. 64.
- OECD (1999): *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publications.
- Picard, R. G. (2004): “Commercialism and Newspaper Quality”, *Newspaper Research Journal*, 25 (1), 2004, pp. 54-65.
- Pollard, E. (2003): *Corporate Media vs. Citizens: How Media Mergers Threaten Democracy*.
- Price, Cindy J. (2003): “Interfering Owners or Meddling Advertisers: How Network Television News Correspondents Feel About Ownership and Advertiser Influence on News Stories”, *Journal of Media Economics*, 16 (3), 2003, pp. 175-188.
- Project for Excellence in Journalism. (2004). *The State of the News Media 2004*. [http://www.stateofthenewsmedia.org/journalist\\_survey\\_commentary.asp](http://www.stateofthenewsmedia.org/journalist_survey_commentary.asp)
- Roberts, G., Kunkel (Eds.) (2002): *Breach of Faith: A Crisis of Coverage in the Age of Corporate Journalism*. Arkansas: University of Arkansas Press.

- Roberts, G., Kunkel, T., Layton, C. (Eds.) (2001): *Leaving Readers Behind: The Age of Corporate Newspapering*. Arkansas: University of Arkansas Press.
- Rosenstiel, T., Mitchell, A. (2004): “The Impact of Investment in Newsroom Resources”, *Newspaper Research Journal*, 25 (1), 2004, pp. 84-97.
- Rowse, A. E. (2000): *Drive-by Journalism: The Assault on your Need to Know*. Monroe: Common Courage Press.
- Sánchez Aranda, J. J., Rodríguez, R. A. (1999): “Profesionalidad y ética. El caso de los periodistas españoles”, *Comunicación y Sociedad*, 12 (2), 1999, pp. 93-114.
- Serrin, W. (Ed.) (2000): *The Business of Journalism*. New York: The New Press.
- Shepard, A. C. (2001): “Mogul’s Millions”, *American Journalism Review*, 2001, July-August, pp. 20-25.
- Shleifer, A., Vishny, R. (1997): “A Survey of Corporate Governance”, *Journal of Finance*, 52, 1997, pp. 737-783.
- Soley, L. C. (2002): *Censorship Inc.: the corporate threat to free speech in the United States*. New York: Monthly Review Press.
- Solomon, N. (2000): “Coverage of Media Mergers”, *Nieman Reports*, Summer, 2000, pp. 57-59.
- Soloski, J. (2004): “*Taking Stock Redux: Corporate Ownership and Journalism of Publicly Traded Newspaper Companies*”, Ponencia presentada en el Workshop on Corporate Governance of Media Companies, October 2004, Stockholm, Sweden.
- Sundaram, A. K., Inkpen, A. C. (2004): “Stakeholder Theory and ‘The Corporate Objective Revisited: A Reply’”, *Organization Science*, 15 (3), 2004, pp. 370-371.
- Sutter, D. (2002): “Advertising and Political Bias in the Media. The Market for Criticism of the Market Economy”, *American Journal of Economics and Sociology*, 61 (3), 2002, pp. 725-745.
- Tirole, J. (2001): “Corporate governance”, *Econometrica*, 69 (1), 2001, pp. 1–35.
- Turner, T. (2004): “Beef With Big Media”, *Washington Monthly*, July/August, 2004.
- Turow, J. (1994): “Hidden Conflicts and Journalistic Norms: The Case of Self-Coverage”, *Journal of Communication*, 44 (2), 1994, pp. 237-254.
- Ureneck, L. (1999): “Newspapers Arrive at Economic Crossroads”, *Nieman Reports*, Special Issue, Summer, 1999, pp. 3-19.
- Van Liedekerke, L. (2004): “Media ethics: From corporate governance to governance, to corporate social responsibility”, *Communications. The European Journal of Communication Research*, 29, 2004, pp. 27-42.

- Viénot Report (1995). Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise présidé par M. Mar Viento. Paris: MEDEF.
- Weimer, J., Pape, J. C. (1999): "A taxonomy of Systems of Corporate Governance", *Corporate Governance: An International Review*, 7 (2), 1999, pp. 152-166.
- Williams, D. (2002): "Synergy Bias: Conglomerates and Promotion in the News", *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 46 (3), 2002, pp. 543-472.
- Zingales, L. (1998): "Corporate Governance", pp. 497-503 en Newman, P. (Ed.). *The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law*. New York, NY: Macmillan.