



El diálogo entre empresas de comunicación y sus *stakeholders* en América y Europa

The Dialogue between Communication Companies and their Stakeholders in America and Europe

DRA. CARME FERRÉ PAVIA, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad Autónoma de Barcelona, España (Carme.Ferre@uab.cat)
Mg. JAIME ALBERTO OROZCO TORO, Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia. (jaime.orozco@upb.edu.co)

► Recibido: 06/09/2011. Aceptado: 31/10/2011

RESUMEN

Esta investigación se aproxima a la comunicación de la gestión de la RSC con una mirada hacia los valores de la empresa y las características culturales que esa gestión destila. En el estudio de la relación entre las compañías de comunicación y sus *stakeholders*, se plantea una comparativa entre empresas americanas y europeas a través de los reportes que envían al Pacto Mundial de la ONU. Con 40 empresas estudiadas en total, se aportan datos sobre cómo conciben a los *stakeholders*, qué acciones realmente implementan con ellos y qué valores culturales emanan de estos documentos respecto al diálogo empresa-*stakeholder*. Algunas de las conclusiones apuntan a que las empresas de América dan prioridad a la educación, la paz, la justicia y la convivencia entre los integrantes de la comunidad. Por su parte, en Europa estos problemas se resuelven con códigos de ética, buenas relaciones con los *stakeholders* y acciones de filantropía en países en vías de desarrollo.

Palabras clave: *Stakeholders*, Responsabilidad Social Corporativa, empresas de comunicación, cultura empresarial, comparatismo cultural, diálogo.

ABSTRACT

This research approaches the communication of CSR management with a look at the company's values and management cultural characteristics. In the study of the relationship between communication companies and their stakeholders, we propose a comparison between American and European companies through reports sent to the UN Global Compact. With 40 firms surveyed in total, we provide data on how stakeholders are conceived by these firms, what actions are actually implemented with them and what cultural values emerge from these documents about the company-stakeholder dialogue. Some findings suggest that American companies give priority to education, peace, justice and coexistence among members of the community, while in Europe these problems are solved with codes of ethics, good relationships with stakeholders and philanthropy in developing countries.

Keywords: *Stakeholders, Corporate Social Responsibility, communication companies, corporation culture, cultural comparatism, dialogue.*

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas evolucionan a medida que lo hace la sociedad, o incluso podría decirse que en algunos casos la propia sociedad se moldea a los cambios que las empresas le proponen, y el de las comunicaciones es quizás el ámbito en el que las compañías más modifican sus acciones estratégicas. Si para completar este panorama sumamos las nuevas teorías que emergen relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), las perspectivas empresariales desde la óptica de la estrategia de relación con sus *stakeholders* se vislumbra como inquietante.

Si bien las teorías asociadas a la RSC pueden considerarse en pleno desarrollo, las que conciernen a los *stakeholders* están apenas en las primeras etapas de construcción. Sin importar que la utilización del término haya ocurrido por primera vez en 1963 a través de un memorando de la Universidad de Stanford (Tolotti, 2008), es apenas ahora cuando estas teorías están siendo incorporadas en los ambientes académicos y empresariales (Martínez, Carbonell & Agüero, 2006; Stern, 2008; Sweeney & Coughlan, 2008; Forética, 2009; Bhattacharya, Korschun & Sen, 2009; Raghuram, Roberts, Lemon & Winer, 2010), e inclusive se puede considerar como una teoría “adolescente”, como lo indican Laplume, Sonpar & Litz (2008), cuando afirman que aún no se ha establecido una validez empírica importante en varias de sus proposiciones más relevantes.

La evolución del concepto *stakeholder* tiene, además, otros tres momentos cruciales. El primero en el tiempo en que Milton Friedman (1970) escribía en el *New York Times Magazine* que la única responsabilidad de las empresas debería ser incrementar los beneficios monetarios de los accionistas, desconociendo por completo las necesidades de los demás grupos de interés. Posteriormente, Edward Freeman (1984) rebatía la posición de Friedman aduciendo la vital importancia de las responsabilidades de las organizaciones con todos y cada uno de los *stakeholders* implicados en la corporación. Ya en la década de los noventa, el discurso de las responsabilidades ante los grupos de interés cobra vitalidad gracias a los aportes de académicos que incluyen en esos compromisos su relación con los *stakeholders* en ámbitos sociales, económicos, éticos e incluso medioambientales (Cannon, 1994).

Los teóricos de la RSC han entendido que el principio de responsabilidad concierne a la totalidad de las relaciones de la empresa con sus *stakeholders* (Perdigueru, 2003), y es por esta razón por la que estos colectivos cobran cada vez más importancia.

Lo primero será entender el concepto *stakeholder*. Según algunos autores, la palabra debería traducirse de manera literal, con lo que significaría “depositario de una apuesta” (Lozano, 1999; Rodríguez & Carballo, 2006; Benavides, Fernández & Villagra, 2006). Desde el punto de vista empresarial, se podría decir que

son “individuos o colectivos que tienen algún tipo de interés sobre una organización” (Míguez, 2007, p. 186). El problema no surge por la utilización del concepto, sino en la confusión creada ante las diferentes formas de enunciar estos sectores. Se puede encontrar en la literatura especializada y en la propia jerga empresarial varios términos asociados, como grupos de interés, partes interesadas, público objetivo, entre otros. Las anteriores denominaciones pueden ser consideradas de uso correcto, pues “todas se refieren a los mismos agentes” (Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, 2007, p. 289) y además “todas las acepciones serían, por lo tanto, equivalentes, utilizables de forma sinónima” (Asociación Española de Contabilidad y Administración, 2006, p. 34).

Dada la gran variedad de *stakeholders*, las empresas utilizan diversos métodos para dar a conocer sus avances en materia de RSC; por esta razón los reportes de sostenibilidad se han convertido en una herramienta fundamental en la comunicación de las empresas, ya que se vuelve una forma de “anticiparse y posicionarse ante los retos y oportunidades inmersos en la sostenibilidad, estableciendo y comunicando a todos sus públicos de interés la estrategia con la que enfrentarán los desafíos y aprovecharán las oportunidades” (Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano, FNPI, 2008, p. 128). En tal sentido, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas ¹ ha devenido en una excelente plataforma para que las empresas de cualquier índole, pero sobre todo las de comunicación, puedan dar a conocer en detalle los principios de su actividad empresarial a escala global (Whitehouse, 2003), especialmente en momentos en que las exigencias a estas corporaciones están cada vez más al orden del día:

Considerando el papel fundamental que los medios pueden y deben jugar en la diseminación de información sobre la RSE, para la educación de la ciudadanía y para estimular las prácticas responsables en las empresas, sería deseable que ese papel se intensificara, que fuera más allá de una cobertura noticiosa o a veces de propaganda con reportajes pagados por las mismas empresas que se mencionan como responsables, para incluir análisis de las actuaciones empresariales. (Vives, 2010, p. 46)

2. MARCO TEÓRICO, EL NUEVO MODELO *STAKEHOLDER*

Los modelos empresariales siempre han incorporado, como parte fundamental de su desarrollo, las relaciones con diversos públicos. En un principio, los más relevantes constituían los clientes, empleados y accionistas. Sin embargo, el espectro de los nuevos modelos de gestión asociados a los *stakeholders*, denominado por Arrieta y De la Cruz (2005) como “modelo pluralista apropiado a la estrategia socialmente responsable”,

¹ Como plataforma global que pretende ser, cuenta en 2011 con más de 9.000 participantes de 135 países y se define como la mayor iniciativa de ciudadanía corporativa y sostenibilidad del mundo.

incluye una gran variedad de partes interesadas ante las que responder de las acciones realizadas. Entre ellas se pueden incluir: empleados, accionistas, directivos y socios (como *stakeholders* internos), y proveedores, competidores, comunidad, medioambiente y Estado (como *stakeholders* externos). Esta dinámica de nuevos participantes de la organización ha hecho que las empresas deban tener en cuenta una mayor cantidad de públicos, haciendo más compleja la planeación estratégica y, sobre todo, la comunicación en materia de Responsabilidad Social Corporativa.

El modelo *stakeholder* cobra importancia dado que incorpora dentro del proceso de toma de decisiones a grupos de interés que en el pasado habían sido excluidos porque se les consideraba ajenos a las acciones empresariales (Martínez, Carbonell & Agüero, 2006). Ahora las compañías, antes de implementar estrategias de distribución, comunicación, ventas, etc., lo primero que deben hacer es entender las expectativas que los *stakeholders* tienen de la organización, de manera que así puedan seleccionar la mejor estrategia corporativa (Kim, 2011). Lo importante de esta concepción es que las empresas asuman que se trata de una forma de dar participación a todas las partes interesadas, y no que esta se convierta en una nueva vía de mercadeo dirigido únicamente a generar imagen de marca (Arendt & Brettel, 2010); debe ser una oportunidad para que la comunicación de la RSC sea realmente participativa.

La importancia de los *stakeholders* no solo se genera en la inclusión de nuevos grupos de interés que se incorporan a la estrategia empresarial, sino que además le otorga a la empresa condiciones especiales como: poder y legitimidad ante diversos públicos (Benavides, Fernández & Villagra, 2006), funcionamiento operativo y rentabilidad (De la Cuesta & Rodríguez, 2004), generación de confianza en el tejido empresarial al tiempo que se previenen los conflictos (Navarro, 2008), acceso a nuevas esferas que propician el crecimiento (Castelló & Lozano, 2011), participación activa en la generación de marca (Chakravorti, 2010), hasta incluso el hecho de entender que las compañías solo ejercen su responsabilidad social cuando cumplen las expectativas de los *stakeholders* (Mercader, 2010).

2.1. DE LA COMUNICACIÓN UNILATERAL AL DIÁLOGO ESTRATÉGICO

El modelo anterior al actual, que denominamos “modelo *stakeholder*”, asumía a los grupos de interés como afectados por las decisiones empresariales. El cambio de paradigma está basado en una nueva forma de mirar estos colectivos, ya no como partes pasivas, sino, según lo describe Lozano

(1999), como verdaderos interlocutores.

El hecho de ser considerados como interlocutores es lo que revierte la consideración de los *stakeholders*, ya que la idea de contar con nuevas partes interesadas también implica una comunicación fluida en ambas direcciones.

Si la Responsabilidad Social Corporativa en principio se desarrollaba como una forma de altruismo empresarial, y luego desde una perspectiva de implicación en los conflictos sociales, ahora viene marcada por una circunstancia mucho más amplia, como es la participación. La otrora comunicación unilateral que se presentaba desde las organizaciones hacia los nichos de mercado y dirigida a fragmentados grupos de interés (especialmente empleados, accionistas y clientes), ahora se caracteriza por lo que debe ser la comunicación empresarial: un diálogo estratégico con todos los *stakeholders*. Esta comunicación responsable requiere una conversación fluida y accesible (González, 2009) y comienza a ser una parte esencial de los que se pueden considerar principios de una empresa sostenible que implementa acciones de RSC:

Existencia de compromisos explícitos, verificados independientemente, la transparencia en cualquier entorno y con cualquier interlocutor, el diálogo estable y permanente con los *stakeholders* de la empresa, una visión integral de la responsabilidad corporativa y la máxima armonía entre las metas a corto plazo del negocio. (Fundación de Estudios Financieros, 2006, p. 224)

La capacidad de las empresas de adaptarse a las necesidades de sus diversos *stakeholders* es lo que les genera beneficios relacionados con todos los aspectos organizacionales y de desarrollo de la compañía. Mejorar la percepción de la marca ante la sociedad es una tarea difícil de conseguir, pero la misma no se podrá completar sin que la empresa suministre información fiable y relevante, que dé respuesta a las necesidades de los grupos de interés (Morata, Vilá & Suárez, 2010). Esta información es posible cuando se genera el diálogo, porque una comunicación en una sola dirección puede provocar efectos contrarios a los que se busca con la estrategia corporativa. Los resultados positivos de esta relación de doble vía serán tan amplios como importantes: gestión ética y sostenible (Ferré Pavia & Tolotti, 2010), consenso con los *stakeholders* (Tascón, 2008), construcción de identidad y de reputación corporativa (Fundación de Estudios Financieros, 2008).

Como se evidencia, son generosos los beneficios de la transición de una comunicación unilateral al diálogo. Sin embargo, la empresa que desea implementar un proceso de conversación constante requiere de un esfuerzo importante

Las empresas de comunicación tienen la posibilidad de enfrentarse a gran variedad de *stakeholders*. La globalización y la mundialización han puesto en primer plano la aldea global, donde a través de una misma comunicación se puede llegar a múltiples grupos de interés. Si anteriormente mencionamos que se deben diferenciar los mensajes utilizados según los medios que se empleen, será aún más importante distinguir mensajes según la interculturalidad de los *stakeholders* a los que se dirija la comunicación de la RSC.

en variados aspectos: conocimiento íntegro de todos y cada uno de sus *stakeholders*, puesta en marcha de investigaciones de mercados para conocer las necesidades de los grupos de interés, implementación de canales de comunicación adecuados y diferenciados para cada grupo de colectivos, y sobre todo, planteamiento estratégico de la comunicación, que, en palabras de De la Cuesta y Rodríguez (2004), debe ser proactiva, veraz, consecuente y coherente. Este tipo de comunicación es esencial para que, ante la avalancha de campañas de RSC por parte de gran diversidad de empresas, el mensaje cumpla con las necesidades del emisor y las expectativas del receptor.

Ante el mencionado alud de comunicaciones sobre RSC, las empresas no tienen otro camino que la transparencia. Pretender generar un diálogo con los grupos de interés en medio de información falsa, impostada o simplemente parcial, no podrá prosperar en el largo plazo. Además, los profesionales de los departamentos de comunicación de las compañías se debaten cada vez entre la incertidumbre de qué tipo de medios de comunicación utilizar, qué clase de mensaje difundir, qué intensidad de comunicación aplicar, qué tipo de *stakeholders* impactar con los mensajes, etc. En este sentido, es importante aclarar que no existen reglas, claves o fórmulas que propicien una comunicación fecunda y beneficiosa para ambas partes; se debe siempre estudiar cada situación por separado y ante todo entender que no se trata de abarcar a todos los grupos de interés con un mismo mensaje, y que “tratará de hacerlo de un modo moderado, utilizando canales de comunicación orientados esencialmente a públicos específicos” (Bajo & Villagra, 2007, p. 79).

Más aún en momentos en los que Internet está acaparando una buena parte de la comunicación de la responsabilidad social de las empresas, dado el gran potencial para las audiencias activas (Moreno & Capriotti, 2006), los *stakeholders* toman una fuerza adicional generada por la posibilidad que tienen de comunicarse entre ellos e incluso de exigir a las

instituciones información en tiempo real (Van der Merwe, Pitt & Abratt, 2005). Se puede incluso aseverar que los roles tradicionales de los *stakeholders* están en expansión, dado que ya no se les puede considerar como entes pasivos de la comunicación, sino que participan activamente en las relaciones empresariales (Chakravorti, 2010), y hasta permiten a los directores de comunicación conocer con mayor rapidez y certeza sus demandas (Kim, Park & Wertz, 2010).

2.2. VALORES CULTURALES EN LA RELACIÓN CON LOS *STAKEHOLDERS*

Las circunstancias en las que las organizaciones se relacionan con sus *stakeholders* cambian, dependiendo de factores supremamente variados: país de radicación, tipo de organización, sector industrial o de servicios al que pertenece, tipos de público con los que se comunica, características de los productos o servicios que produce, misión-visión y valores corporativos, entre muchas otras. Además, un *stakeholder* puede diferenciarse de otro simplemente porque ambos tienen prioridades y valores morales dicotómicos, dependiendo de la cultura o del país de procedencia (Green & Peloza, 2011).

Las empresas de comunicación tienen, además, la posibilidad de enfrentarse a gran variedad de *stakeholders*. La globalización y la mundialización han puesto en primer plano la aldea global, donde a través de una misma comunicación se puede llegar a múltiples grupos de interés. Si anteriormente mencionamos que se deben diferenciar mensajes utilizados según los medios que se utilicen, será aún más importante distinguir mensajes según la interculturalidad de los *stakeholders* a los que se dirija la comunicación de la RSC.

En este artículo se plantea un reto que parece novedoso: en tiempos de comunicación global a través de Internet, intentar identificar diferentes valores culturales que emanen de las actividades de comunicación de las empresas, del planteamiento estratégico de sus emisores, del enfoque distintivo de amplios conglomerados de *stakeholders*.

Al referirse concretamente a valores empresariales, se toman como base los diferentes ámbitos sobre los que se construye la comunicación organizacional, además de la cultura empresarial o corporativa. Los aspectos relacionados con la cultura organizacional son un soporte para entender la dinámica de las empresas y la manera como se ven afectadas por las circunstancias del mundo exterior (Hatch & Zilber, 2011).

Cada organización tiene valores que la identifican, lo que permite una forma de relación con los *stakeholders*. Así, los valores pueden considerarse como “el centro de la cultura de una organización y reconocidos como el componente que permite la diferenciación de una empresa de otra” (Mgbere, 2009, p. 187). Los valores determinarán, entonces, la forma en que se genera la cultura corporativa, convirtiéndose en un factor transcendental que incluso llega a impactar a todas las estrategias empresariales (Want, 2003). Dentro de dicha estrategia se integra la concepción que la empresa tenga de la Responsabilidad Social Corporativa, del diálogo con los *stakeholders*, e incluso de la manera en que materializa las diversas acciones de relación con la comunidad.

Aunque este artículo no intenta abordar el tema de la cultura empresarial como concepto, sí es de suma importancia reconocer que ésta es la base de elementos tan vitales como la misión, la visión y los valores corporativos de la empresa; hasta puede interpretarse como el “carácter” de una organización (Tseng, 2010). Esto evidenciaría, por ejemplo, aspectos tan destacados como la forma en que asume la responsabilidad y el diálogo con sus *stakeholders*.

Si un acto de comunicación, tal como son las comunicaciones de progreso de las empresas que relatan avances en RSC, es en sí mismo un discurso que compromete características culturales, desde lo semántico hasta los conceptos filantrópicos, pongamos por caso, no parece atrevido hablar de comparatismo cultural en este caso, a la manera, más discreta eso sí, del comparatismo literario o periodístico.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

Este artículo esboza un formato mixto, combinando la panorámica conceptual y la investigación aplicada, original e inédita. En una primera instancia, se ha pretendido aportar una recapitulación teórica que sitúe el concepto de *stakeholder* en el ámbito de la comunicación, de manera que se entiendan sus diferentes matices e interpretaciones. Además, la investigación se fundamenta en una mezcla entre el análisis textual y el interpretativo: por un lado se inves-

tigan todos los significados y mensajes que las empresas de comunicación dan a conocer en sus comunicaciones de progreso –sobre todo en las acciones que denotan a través de las actividades con cada uno de sus *stakeholders*– y, por otro lado, a través de la interpretación se ponen de manifiesto los casos en que estas empresas se comunican con los grupos de interés, intentando dilucidar las situaciones particulares que emanan de sus actividades y los valores que se descubren en cada una de las comunicaciones de progreso que han sido estudiadas.

A continuación, la investigación aplicada se centra en un total de 40 empresas de comunicación de Europa y América que informan de sus avances en Responsabilidad Social Corporativa a través de comunicaciones de progreso adheridas al Global Compact de las Naciones Unidas.

3.1. OBJETIVOS

El *corpus* de estudio se aborda a partir de cuatro objetivos específicos:

1. El uso, por parte de las empresas de comunicación, tanto del concepto *stakeholder* como de los términos asociados al mismo: grupos de interés, partes interesadas y público objetivo.
2. Se pretende conocer la manera en que las empresas de comunicación se relacionan con sus diversos *stakeholders*. Entender la forma en que estas compañías discriminan y luego priorizan sus acciones de responsabilidad social con los diversos públicos es necesario para comprender las dinámicas de diálogo entre una y otra parte.
3. Interpretar las acciones y estrategias que las empresas de comunicación implementan con sus *stakeholders*, de tal forma que se identifiquen similitudes o diferencias significativas en la manera en que las corporaciones europeas y las de América se relacionan con sus diversas partes interesadas.
4. Relacionar las dinámicas de interacción de las empresas con sus *stakeholders*, de tal forma que se pueda verificar si existen, en el caso de las comunicaciones de progreso, diferencias significativas de valores culturales alrededor de los grupos de interés en los anales de la Responsabilidad Social Corporativa analizados.

3.2 MUESTRA Y MODELO DE ANÁLISIS

En esta investigación se han seleccionado empresas adheridas al Global Compact (Pacto Mundial) de Naciones Unidas. Se trata de una plataforma semipública que invita a empresas

a participar y les brinda herramientas y programas con el fin de que cumplan los objetivos de sostenibilidad y ciudadanía corporativa, entendida esta última como los compromisos hacia la ética en la conducta y las relaciones corporativas de una empresa (Capriotti, 2006).

El Pacto Mundial se ha convertido en un importante escenario en el que las empresas pueden dar a conocer sus avances en materia de RSC. Incluso para investigadores como Berthoin & Sobczak (2007), ha contribuido a dar legitimidad al concepto de RSC, lo que ha permitido aumentar los niveles de transparencia de las empresas. Igualmente, el Pacto Mundial ha logrado que los participantes encuentren soluciones más acordes a los problemas que tienen las empresas en materia de RSC (Nason, 2008); ha ampliado el alcance de las estrategias que desarrollan las empresas adheridas y se considera como la institución más grande y ambiciosa que permite dar a conocer las comunicaciones de progreso (Runhaar & Lafferty, 2009).

Las empresas participan de manera voluntaria, enviando sus informes al Pacto Mundial, donde quedan consignadas algunas de sus acciones de Responsabilidad Social Corporativa. A pesar de figurar como adheridas al Pacto Mundial, no todas las compañías tienen informes de gestión de RSC. Así, las empresas de comunicación adheridas son 51 en el caso del continente americano y 119 de países de Europa, pero no todas ellas tienen sus comunicaciones de progreso en la página de la citada institución de las Naciones Unidas. De hecho, la gran mayoría solo cuenta con una carta de intenciones.

La elección de la muestra basada en la situación geográfica tuvo prioridad por encima de concepciones económicas o políticas, debido básicamente a que se asumen ambas nociones desde la perspectiva de Amartya Sen (2000), el desarrollo económico y político como libertades y capacidades del individuo, y por tanto no sería conveniente dividir la muestra según aspectos como renta per cápita, producto interno bruto o crecimiento. Según nuestro planteamiento, los valores culturales superan la perspectiva económica y la idea de una zona geográfica amplia permite conocer las concepciones que desde Europa o América se tienen de la Responsabilidad Social Corporativa y de la relación con cada uno de los *stakeholders*.

En las Tablas 1 y 2 se discrimina por países la cantidad de empresas de comunicación adheridas al Pacto Mundial.

TABLA 1. Número de empresas de comunicación adheridas al Global Compact (América)

País	Empresas	País	Empresas
Estados Unidos de América	15	Costa Rica	0
Brasil	11	Cuba	0
Argentina	7	Ecuador	0
Panamá	5	Venezuela	0
Colombia	4	Uruguay	0
Perú	3	El Salvador	0
Canadá	2	Guatemala	0
México	2	Paraguay	0
Chile	1	Nicaragua	0
República Dominicana	1	Honduras	0

Fuente: elaboración propia

TABLA 2. Número de empresas de comunicación adheridas al Global Compact (Europa)

País	Empresas	País	Empresas
Francia	35	Suiza	2
España	24	Rusia	2
Reino Unido	8	Italia	2
Suecia	7	Grecia	2
Bélgica	6	Macedonia	1
Bulgaria	4	Noruega	1
Dinamarca	4	República Checa	0
Luxemburgo	3	Hungría	0
Holanda	3	Irlanda	0
Polonia	3	Portugal	0
Serbia	3	Lituania	0
Austria	3	Rumania	0
Croacia	2	Montenegro	0
Eslovenia	2	Chipre	0

Fuente: elaboración propia

Para escoger la muestra entre los informes totales, el primer filtro aplicado fue discriminar a aquellas corporaciones que sí cuentan con comunicaciones de progreso en la página oficial que las Naciones Unidas tienen para tal efecto. De las 51 empresas americanas, solamente 26 tienen informes completos (50,9%), y por parte de las empresas europeas, de las 119 solamente 63 tienen sus informes (52,9%) en la citada fuente de la ONU, como se aprecia en las Tablas 1 y 2.

En segundo lugar, se analizaron las características cualitativas de los informes, eligiendo a los que arrojaban mayores resultados en cuanto a su diálogo *stakeholder*. Ante la poca diferencia en el porcentaje de informes completos de un continente y otro, se compensó la muestra a un número de 20 para

América y 20 para Europa, para que ésta fuera equilibrada en términos comparativos.

Se puede añadir que se han analizado los informes publicados en inglés, español y portugués. De todos modos, la criba del idioma no alteró mucho la elección, ya que muchos informes de países con lenguas que *a priori* nos serían desconocidas (Noruega, Bélgica, Dinamarca, etc.) están en inglés. Ante las numerosas limitaciones, no se determinó que estuvieran representados todos los países de cada continente ni la compensación entre estados distintos.

En la Tabla 3 se relacionan las empresas con el país donde originalmente basan sus operaciones y se vinculan al sector de la comunicación al que pertenecen.

TABLA 3. Relación de empresas de comunicación seleccionadas (Europa)

Empresa	País	Sector
BertelsmannAG	Alemania	Medios de comunicación
IKP	Austria	Agencia relaciones públicas
Cambre	Bélgica	Agencia relaciones públicas
HL Repro	Dinamarca	Editorial y procesos de impresión
Kontrapunkt	Dinamarca	Medio de Comunicación
Antena 3	España	Artes gráficas
Einsa	España	Medios de comunicación
Prisa	España	Medios de comunicación
Prisma	España	Medios de comunicación
Telecinco	España	Medios de comunicación
Vocento	España	Medios de comunicación
Mondofragilis	Francia	Agencia de comunicación
Publicis	Francia	Agencia de publicidad
TFI	Francia	Medios de comunicación
Vivendi	Francia	Telecomunicación y entretenimiento
Telecom	Italia	Medios de comunicación
Schibsted	Noruega	Medios de comunicación
Futerra	Reino Unido	Agencia de consultoría
Reed Elsevier	Reino Unido	Proveedores de información
Salterbaxter	Reino Unido	Agencia estrategia de comunicación

Fuente: elaboración propia

TABLA 4. Relación de empresas de comunicación seleccionadas (América)

Empresa	País	Sector
Clarín	Argentina	Medios de comunicación
HRC	Argentina	Agencia estrategia de comunicación
La Nación	Argentina	Medios de comunicación
La Voz	Argentina	Medios de comunicación
Abril	Brasil	Medios de Comunicación
Globo	Brasil	Medios de comunicación
Royal	Brasil	Consultoría de medios
Caracol	Colombia	Medios de comunicación
Publik	Colombia	Medios de comunicación
Teleantioquia	Colombia	Medios de comunicación
Edelman	Estados Unidos	Agencia relaciones públicas
Lucita	Estados Unidos	Diseño y comunicación
NAC	Estados Unidos	Diseño y producción correo directo
Team People	Estados Unidos	Producción de medios
Waggener	Estados Unidos	Agencia relaciones públicas
Corprensa	Panamá	Medios de comunicación
Medcom	Panamá	Medios de comunicación
Grupo RPP	Perú	Medios de comunicación
Pacific	Perú	Consultoría comunicación
Pagés BBDO	República Dominicana	Agencia de publicidad

Fuente: elaboración propia

4. RESULTADOS

Centrándonos en los objetivos anteriormente planteados y en el análisis de las 40 comunicaciones de progreso que forman la muestra, se pueden destacar elementos determinantes sobre aspectos tan variados como el uso del concepto stakeholder, la relación de las empresas de comunicación con sus respectivos *stakeholders*, las acciones implementadas con cada uno de ellos y, finalmente, las evidencias de valores culturales distintos sobre los grupos de interés que se desprenden de los informes.

En términos generales, y antes de abordar los respectivos objetivos, es pertinente insistir en que la gran mayoría de las 51 empresas de América y las 119 empresas de Europa que figuran como adheridas al Pacto Mundial tienen simplemente una carta de compromiso, pero no incluyen sus comunicaciones de progreso.

4.1. USO DEL CONCEPTO *STAKEHOLDER*

En las 40 comunicaciones de progreso analizadas se evidencia una mayoría importante que se decanta por el uso del concepto stakeholder, pues éste está presente en 23 informes, el siguiente concepto más utilizado es grupos de interés, que es utilizado por 9 empresas.

El hecho más común es que las empresas utilicen solo un término para referirse a los colectivos con los que tiene algún tipo de vínculo, sin embargo algunas empresas utilizan en ocasiones el concepto *stakeholders* y en otras la acepción grupos de interés de manera indistinta (Pacific, Perú; Telecinco, España).

Una sola de las empresas (Globo, Brasil) utiliza el término público objetivo, mientras que otra empresa ame-

ricana elige una denominación menos convencional, en este caso comunidad, como mención a sus grupos de interés (Medcom, Panamá).

Uno de los problemas que se evidencian en los informes es que algunas de las empresas no tienen ningún tipo de referencia o terminología concreta para aludir a los *stakeholders* (Publicis, Francia; Salterbaxter, Reino Unido; Publik, Colombia; HRC, La Nación y La Voz, Argentina).

4.2. RELACIÓN ENTRE EMPRESAS DE COMUNICACIÓN Y SUS STAKEHOLDERS

El *stakeholder* que más relacionan las empresas en las comunicaciones de progreso es el de empleados, pues 17 de las 20 compañías analizadas de América nombran este colectivo como parte de sus *stakeholders*. A pesar de este alto número, de las 17 empresas solamente 10 relatan las acciones que llevan a cabo con cada uno de ellos, las 7 restantes los nombran como *stakeholders* pero no citan actuaciones concretas.

En el continente americano, los *stakeholders* más nombrados dentro de los informes son los empleados, tenidos en cuenta por 17 empresas; clientes, por 15 empresas; entorno, por 10 compañías; comunidad, por 8; mientras que la sociedad en general ha sido considerada por 8 de las 20 corporaciones.

En el caso europeo, los *stakeholders* más nombrados son los empleados, que figuran en 18 de los casos; el siguiente es el entorno, que aparece en 10 informes; clientes, en 8; y comunidad, que es presentada en 6 comunicaciones de progreso.

Por el contrario, los *stakeholders* con los que las empresas de comunicación tienen poco diálogo son los accionistas, que son tenidos en cuenta únicamente por 6 empresas (Vocento, Einsa y Telecinco, España; TFI, Francia; Publik y Caracol, Colombia). Los directivos son relevantes en 8 informes (Einsa, Telecinco y Vocento, España; Caracol, Colombia; Schibsted, Noruega; Clarín, Argentina; Telecom, Italia; TFI, Francia); los socios, en 6 (Clarín, Argentina; NAC, Estados Unidos; Publik, Colombia; Einsa, España; Telecom, Italia; TFI, Francia); el Estado es citado por 3 compañías (Publicis, Francia; Publik y Teleantioquia, Colombia); finalmente, los competidores, en 3 casos (TFI, Francia; Publik y Teleantioquia, Colombia).

4.3. ACCIONES IMPLEMENTADAS CON LOS STAKEHOLDERS

En términos generales, se puede mencionar que las empresas de comunicación nombran y conocen quiénes son sus *stakeholders*, pero no siempre relacionan las actividades y estrategias que han desarrollado con cada uno de dichos públicos. Muchas de ellas enuncian sus diversos *stakeholders* al inicio de las comu-

nicaciones de progreso, pero luego algunos de estos grupos de interés son desatendidos o ignorados, o simplemente no han desarrollado acciones en su favor, es decir, desaparecen de los informes a continuación. Paradójicamente, son los empleados y los clientes los *stakeholders* a los que más se nombra en las comunicaciones de progreso; sin embargo, luego en las mismas, no se demuestran ni afianzan las acciones concretas.

Las empresas de América que en sus informes demuestran un diálogo constante con sus empleados son: Abril, Brasil; Clarín y La Nación, Argentina; Edelman, NAC y Lucita, Estados Unidos; Medcom, Panamá; Publik, Caracol y Teleantioquia, Colombia.

El caso de las empresas europeas es diferente, pues solo 5 relacionan o enuncian sus *stakeholders* al principio de las comunicaciones de progreso, pero luego no describen acciones concretas con esos públicos (Cambre, Bélgica; Futerra, Reino Unido; IKP, Austria; Publicis, Francia; Vocento, España). Esta situación no significa necesariamente que no realicen acciones concretas, sino que a algunos *stakeholders* los mencionan como públicos pero luego no describen sus estrategias con ellos.

En relación a los clientes, la situación es similar, pues las únicas compañías que registran acciones concretas con estos *stakeholders* son: Abril, Brasil; Caracol, Publik y Teleantioquia, Colombia; Edelman, NAC y Lucita, Estados Unidos, y Medcom, Panamá.

Se podría decir que las empresas europeas son más responsables con las formas en que tratan a los *stakeholders*, es decir, si los nombran como públicos, en la gran mayoría de las empresas luego se describen las acciones o estrategias que se ponen en marcha con cada uno de ellos. En general, las empresas europeas relacionan menos *stakeholders* generales y luego se enfocan más en cumplir con sus compromisos, a diferencia de las americanas, que sostienen que tienen más *stakeholders*, pero luego no desarrollan acciones con los mismos.

4.4. COMPARATISMO CULTURAL EN LAS COMUNICACIONES DE PROGRESO

Las diferencias marcadas en las comunicaciones de progreso se hacen patentes en los diversos valores de las empresas de comunicación europeas y las de América. Son muchos los rasgos que permiten vislumbrar estas dualidades entre el comportamiento corporativo de unas y otras.

Uno de los aspectos en los que más se muestran diferencias significativas es en las acciones que las empresas realizan en torno a las ayudas a la comunidad; en la totalidad de los casos, las empresas de América tienen como comunidad a personas y colectivos de su propio país, mientras que las empresas europeas

desarrollan campañas de acción social en otras zonas donde tienen filiales, básicamente en países en vías de desarrollo.

Tanto las empresas europeas como las americanas aluden a los códigos de conducta como forma de justificar las acciones o estrategias con los *stakeholders*, sobre todo con los internos, especialmente los empleados.

Se puede mencionar que los informes europeos son más apegados a la norma, y sus informes están sobre todo dirigidos a contestar las preguntas y los puntos específicos del Pacto Mundial en sus comunicaciones de progreso; mientras que las empresas americanas lo trabajan más como una forma de informes de gestión, sin ceñirse necesariamente a cumplimentar las preguntas.

Una dicotomía significativa entre las comunicaciones de progreso de las empresas europeas con respecto a las americanas es la forma en que abordan la acción social y las campañas de tipo filantrópico. Las empresas europeas se decantan de manera radical por acciones de asistencialismo en los países del Tercer Mundo (donaciones en zonas de desastre natural, construcción de viviendas, apoyo monetario a comunidades marginadas). Las empresas americanas dedican amplios esfuerzos a la acción social en campañas de educación, tanto a comunidades desfavorecidas, niños y familiares de empleados. Las más activas en este sentido son: Abril y Globo, Brasil; Medcom y Corprensa, Panamá; Grupo RPP y Pacific, Perú; La Nación, Argentina, y Pagés BBDO, República Dominicana.

Tanto las empresas europeas como las americanas dedican sus esfuerzos a la conservación del medioambiente desde un ámbito corporativo (uso adecuado de recursos naturales, manejo de desechos industriales, campañas internas con los empleados, etc.); sin embargo, son muy pocas las compañías de comunicación que desarrollan campañas ambientales fuera de la empresa. Las que tienen planes en este menester son exclusivamente las europeas: Bertelsmann, Alemania; IKP, Austria, y Reed Elsevier, Reino Unido. Además, estas empresas no implementan sus acciones de conservación en sus propios países, sino que ponen en marcha acciones en países en desarrollo.

Un elemento significativamente importante para las empresas de América, sobre todo las de la zona latinoamericana, es la valoración que realizan sobre campañas para combatir la violencia. En este aspecto se descubren acciones concretas que intentan mejorar la situación de explotación de niños trabajadores, la disminución de la violencia infantil o la educación de madres cabeza de familia. Las empresas abanderadas en este sentido son: Abril y Globo, Brasil; Corprensa, Panamá, y Grupo RPP, Perú.

La protección de los valores democráticos es un tema olvidado por casi la totalidad de las empresas; la única que tiene

campañas de divulgación en su beneficio es Vocento de España. El resto de las empresas europeas le dan mucha importancia a valores generales del trato con empleados (equidad de género, libertad de culto, respeto de los derechos humanos y transparencia a través de códigos éticos).

Finalmente, es importante relacionar cómo algunos de los informes, tanto de las empresas de comunicación americanas como las europeas, utilizan ampliamente cifras para justificar y ampliar sus resultados. En el caso de América, los informes que extensamente declaran numéricamente sus resultados son: Caracol, Colombia; Medcom y Corprensa, Panamá; Globo, Brasil; HRC, Clarín y La Nación, Argentina, y NAC, Estados Unidos. En contraposición, las europeas que lo llevan a cabo son: Antena 3 y Telecinco, España; Bertelsmann, Alemania; Telecom, Italia, y TFI, y Vivendi, Francia.

TABLA 5. Comparatismo entre valores culturales

	AMÉRICA	EUROPA
VALORES RELEVANTES	Educación, libertad, equidad, diversidad, ética, paz y convivencia.	Conservación ambiental, códigos de conducta, relación con empleados, desarrollo corporativo.
ACCIONES DE FILANTROPÍA	Educación de las propias comunidades, prevención de enfermedades, desarrollo de infraestructura.	Donaciones a países en vías de desarrollo, campañas con empleados, conservación ambiental.
DIÁLOGO STAKEHOLDER	Relación con empleados, principalmente.	Códigos de ética, principalmente.

Fuente: elaboración propia

5. CONCLUSIONES

El análisis de las comunicaciones de progreso de 40 empresas de comunicación de América y Europa permite obtener conclusiones relativas a la manera como estas instituciones se relacionan con sus *stakeholders*, además del diálogo y los valores culturales que se desprenden de dicha relación.

La gran cantidad de empresas de comunicación que están adheridas al Pacto Mundial con cartas de intención, pero que en realidad no tienen comunicaciones de progreso con

La gran cantidad de empresas de comunicación que están adheridas al Pacto Mundial con cartas de intención, pero que en realidad no tienen comunicaciones de progreso con las acciones concretas que han llevado a cabo denota una realidad palpable: se utiliza esta adhesión como una herramienta para mejorar la imagen de la empresa, o simplemente para figurar en el Global Compact como empresa socialmente responsable, pero en realidad son muy pocas las organizaciones que ponen en práctica acciones de Responsabilidad Social Corporativa.

Las acciones concretas que han llevado a cabo, denota una realidad palpable: se utiliza esta adhesión como una herramienta para mejorar la imagen de la empresa, o simplemente para figurar en el Global Compact como empresa socialmente responsable, pero en realidad son muy pocas las organizaciones que ponen en práctica acciones de Responsabilidad Social Corporativa.

Las empresas de comunicación no discriminan dentro de sus informes sus distintos *stakeholders*, es decir, aunque conocen quienes son los grupos de interés implicados en sus acciones de gestión, no ponen en práctica estrategias de comunicación o desarrollo a su favor.

Los informes que se adjuntan a las comunicaciones de progreso son bastante precarios en cuanto a uso de los términos, implicaciones con los *stakeholders* y desempeño de acciones corporativas. Tanto en las empresas de comunicación de Europa como en las de América se descubre un binomio lamentable: por un lado, las empresas que simplemente desean figurar como adheridas al Global Compact y se decantan por responder escuetamente las preguntas que proponen las comunicaciones de progreso y, por el contrario, aquellas que anexas sus informes de gestión, sin que tampoco existan nexos evidentes con las peticiones de las Naciones Unidas.

Los códigos de ética que las empresas de comunicación ya implementan en su devenir organizacional se convierten en la vía por la que canalizan la gran mayoría de las acciones con los empleados y demás *stakeholders* internos.

Las compañías conocen muy bien quienes son sus *stakeholders* más relevantes, pero desgraciadamente no demuestran que se lleven a cabo procesos de diálogo con los mismos. En tal sentido, se puede concluir que no se ha pasado de esa situación de comunicación unilateral al diálogo, lo que es desolador, teniendo en cuenta la importancia que las empresas de comunicación tienen en la sociedad actual.

Es notorio el hecho que se desatiendan tantos y tan importantes grupos de interés. Así, por ejemplo, el Estado, los competidores

y los socios de las empresas de comunicación son desatendidos, convirtiéndolos en colectivos con los que no existe el diálogo, ni mucho menos la intención de trabajo mancomunado.

Se dan diferencias significativas en relación a la forma en que las empresas de comunicación de Europa y de América intentan entablar el diálogo con sus *stakeholders*. Primero, las empresas de Europa dedican más esfuerzos a la conservación del medioambiente, situación que no es tan importante para las empresas americanas. Segundo, las empresas europeas toman las comunicaciones de progreso con la intención de cumplir con la norma, mientras que las de América lo hacen más con un doble fin: cumplir con la norma y además ganar en un aspecto fundamental como la imagen y la reputación de la marca. Tercero, las empresas de América tratan de cubrir más ampliamente a los *stakeholders*; en contraposición, las europeas tienen unos *stakeholders* más concretos y mucho más segmentados. Cuarto, las empresas de comunicación de América le dan mayor importancia al concepto de Responsabilidad Social Corporativa y asumen su desarrollo como parte de sus planteamientos estratégicos.

El comparatismo cultural entre las empresas de comunicación de América y de Europa presenta situaciones evidentes e importantes, que permiten diferenciar claramente los escenarios en que desarrollan la filantropía, los valores y las ideas de acción social de ambos continentes. Las empresas de América trabajan a favor de los problemas que ven prioritarios según las necesidades de su espacio vital, es decir, dan prioridad a la educación, la paz, la justicia y la convivencia entre los integrantes de la comunidad. Por su parte, en Europa, estos problemas se resuelven con códigos de ética, con buenas relaciones con los *stakeholders* y con acciones de filantropía en países en vías de desarrollo.

Por otra parte, y tras analizar la manera en que se han generado dinámicas de comparatismo cultural entre las empresas

de comunicación y sus *stakeholders* en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa, las líneas futuras de investigación en este campo que pueden vislumbrarse son:

- Sobre las diversas formas en que las empresas de comunicación materializan su diálogo con los *stakeholders*, de manera que se puedan entender las dinámicas que se establecen entre ambos.
- Sobre la importancia manifiesta de cada uno de los *stakeholders* para las compañías de comunicación, de tal forma que se pueda discriminar sus pesos específicos y su papel en los procesos de diálogo y en la manera que ten-

drán las empresas en el futuro de entender el negocio de la comunicación.

- Sobre las estrategias más adecuadas para comunicarse con los *stakeholders*, desde la óptica de la Responsabilidad Social Corporativa.
- Sobre las influencias culturales y del contexto de cada entorno en los valores de las empresas y en la manera de concebir la RSC, ampliando una mirada más humanista a los estudios de comunicación estratégica.

SOBRE LOS AUTORES:

Carme Ferré Pavia es doctora en Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB)./ Profesora titular del Departamento de Medios, Comunicación y Cultura de la UAB y directora del grupo de investigación Compress-Incom. / Es autora de diversas monografías sobre historia de la comunicación y edición periodística./ Sus últimas investigaciones están relacionadas con la RSC, la participación ciudadana, el pluralismo en los medios y el periodismo en lenguas minoritarias.

Jaime Alberto Orozco Toro, es publicista y magíster en Desarrollo de la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB), magíster en Publicidad y Relaciones Públicas y candidato a doctor en Medios, Comunicación y Cultura de la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB). / Profesor titular e investigador del grupo Epilión de la Facultad de Publicidad de la UPB.

REFERENCIAS

Arendt, S. & Brettel, M. (2010). Understanding the influence of corporate social responsibility on corporate identity, image, and firm performance. *Management Decision*, 48(10), 1469-1492.

Arrieta, B. & De la Cruz, C. (2005). *La dimensión ética de la responsabilidad social*. Bilbao: Universidad Deusto.

Asociación Española de Contabilidad y Administración. (2006). *La semántica de la responsabilidad social corporativa*. Madrid: AECA.

Bajo, A. & Villagra, N. (2007). *La semántica de la responsabilidad social corporativa*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

Benavides, J., Fernández, J. & Villagra, N. (2006). *La ética de la responsabilidad social de las empresas y organizaciones*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

Berthoin, A. & Sobczak, A. (2007). Corporate social responsibility in France: a mix of national traditions and international influences. *Business & Society*, 46(9), 9-32.

- Bhattacharya, C., Korschun, D. & Sen, S. (2009). Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85, 257-272.
- Cannon, T. (1994). *La responsabilidad de la empresa. Respuesta a los nuevos retos sociales, económicos, éticos y de medio ambiente*. Barcelona: Folio.
- Capriotti, P. (2006). *Concepción e importancia actual de la ciudadanía corporativa*. Recuperado el 20 de agosto de 2011, de <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n53/pcapriotti.html>
- Castelló, I. & Lozano, J. (2011). Searching for new forms of legitimacy through corporate responsibility rhetoric. *Journal of Business Ethics*, 100, 11-29.
- Chakravorti, B. (2010). Stakeholder marketing 2.0. *Journal of Public Policy & Marketing*, XXIX (1), 97-102.
- De la Cuesta, M. & Rodríguez, L. (2004). *Responsabilidad social corporativa*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
- Ferré Pavia, C. & Tolotti, C. (2010). La responsabilidad social corporativa (RSC) de las empresas de comunicación. *Cuadernos de Información*, 27, 97-110.
- Forética. (2009). *Diálogo con los grupos de interés. Guía práctica para empresas y stakeholders*. Madrid: Forética.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 13 de septiembre. Recuperado el 20 de septiembre de 2011, de <http://www.springerlink.com/content/m2141pp14981487h/>
- Freeman, E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Fundación de Estudios Financieros. (2006). *La Responsabilidad Corporativa. Una propuesta para un entorno empresarial más eficiente y socialmente comprometido*. Madrid: Fundación de Estudios Financieros.
- Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano. (2008). *La otra cara de la libertad: la responsabilidad social empresarial en medios de comunicación de América Latina*. Bogotá: FNPI.
- González, M. (2009). *La comunicación responsable. Clave para el fomento de la RSE*. Barcelona: Media Responsable.
- Green, T. & Peloza, J. (2011). How does corporate social responsibility create value for consumers? *Journal of Consumer Marketing*, 28(1), 48-56.
- Hatch, M. & Zilber, T. (2011). Conversation at the border between organizational cultura theory and institutional theory. *Journal of Management Inquiry*, 20(10), 1-4.
- Kim, S., Park, J. & Wertz, E. (2010). Expectation gaps between stakeholders and web-based corporate public relations efforts: focusing on Fortune 500 corporate web sites. *Public Relations Review*, 36, 215-221.
- Kim, H. (2011). A reputational approach examining publics' attributions on corporate social responsibility motives. *Asian Journal of Communication*, 21(1), 84-101.
- Laplume, A., Sonpar, K. & Litz, R. (2008). Stakeholder theory: reviewing a theory that moves us. *Journal of Management*, XXXIV (6), 1152-1189.
- Lozano, J. (1999). *Ética y empresa*. Madrid: Trotta.
- Martínez, J., Carbonell, M. & Agüero, A. (2006). *Los stakeholders y la acción social de la empresa*. Madrid: Marcial Pons.
- Mercader, J. (2010). *Fundaciones laborales, herramienta para canalizar la Responsabilidad Social Empresarial*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Mgbere, O. (2009). Exploring the relationship between organizational culture, leadership styles and corporate performance: an overview. *Journal of Strategic Management Education*, 5(3-4), 187-202.
- Míguez, M. (2007). Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas. *Zer*, (23), 183-197.

- Morata, F., Vilá, B. & Suárez, C. (2010). *La responsabilidad social de la empresa a debate. Lecciones de la crisis*. Barcelona: IUEE.
- Moreno, A. & Capriotti, P. (2006). La comunicación de las empresas españolas en sus webs corporativas. Análisis de la información de responsabilidad social, ciudadanía corporativa y desarrollo sostenible. *Zer*, 21, 49-64.
- Nason, R. (2008). Structuring the global marketplace. The impact of the United Nations Global Compact. *Journal of Macromarketing*, 28(4), 418-425.
- Navarro, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. Madrid: ESIC.
- Perdiguero, T. (2003). *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*. Barcelona: Anagrama.
- Raghubir, P., Roberts, J., Lemon, K. & Winer, R. (2010). Why, when, and how should the effect of marketing be measured? A stakeholder perspective for corporate social responsibility metrics. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29 (1), 66-77.
- Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. (2007). *La responsabilidad social de la empresa. Propuesta para una economía de la empresa responsable y sostenible*. Barcelona: RACEF.
- Rodríguez, D. & Carballo, O. (2006). *La gestión de intangibles para la toma de decisiones. Importancia de los stakeholders*. En: Benavides, J., Fernández, J. & Villagra, N. (Eds.). *La ética de la responsabilidad social de las empresas y organizaciones* (211-227). Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Runhaar, H. & Lafferty, H. (2009). Governing corporate social responsibility: an assessment of the contribution of the UN Global Compact to CSR strategies in the Telecommunications Industry. *Journal of Business Ethics*, 84, 479-495.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Barcelona: Editorial Planeta.
- Stern, R. (2008). Stakeholder theory and media management: ethical framework for news company executives. *Journal of Mass Media Ethics*, 23, 51-65.
- Sweeney, L. & Coughlan, J. (2008). Do different industries report corporate social responsibility differently? An investigation through the lens of stakeholder theory. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 113-124.
- Tascón, R. (2008). *Aspectos jurídico-laborales de la responsabilidad social corporativa*. Barcelona: CEF.
- Tolotti, C. (2008). *La investigación de la responsabilidad social corporativa en la gestión de las empresas de comunicación*. Barcelona: UAB. Trabajo sin publicación.
- Tseng, S. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 269-284.
- Van der Merwe, R., Pitt, L. & Abratt, R. (2005). Stakeholder strength: PR survival strategies in the internet age. *Public Relations Quarterly*, 50(1), 39-48.
- Vives, A. (2010). *La responsabilidad social de las empresas. Enfoque ante la crisis*. Madrid: Fundación Carolina.
- Want, J. (2003). Corporate culture: illuminating the black hole. *The Journal of Business Strategy*, 24(4), 14-21.
- Whitehouse, L. (2003). Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship and the Global Compact: a new approach to regulating corporate social power? *Global Social Policy*, 3(3), 299-318.