

Publicidad con sentido social

Jaime Alberto Orozco-Toro
Omar Muñoz-Sánchez
Compiladores



Universidad
Pontificia
Bolivariana

658.8
O74

Orozco-Toro, Jaime Alberto, compilador
Publicidad con sentido social / Jaime Alberto Orozco-Toro –
Medellín : UPB, 2019. (Epilión)
286 páginas : 17x24 cm.
ISBN: 978-958-764-672-6 / 978-958-764-673-3 (versión web)

1. Publicidad – 2. Mercadeo social – 3. Responsabilidad Social
Empresarial – 4. Mercadeo ecológico -- I. Muñoz-Sánchez, Omar,
compilador – II. Título – (Serie)

CO-MdUPB / spa / rda
SCDD 21 / Cutter-Sanborn

© Jaime Alberto Orozco-Toro
© Andrés Hoyos Ríos
© Walter Andrés Rendón Velásquez
© Jorge Rada López
© Jhoiner Cuéllar Arenas
© Helena Uttima Loaiza
© Johana Tarquino Castro
© Martín Palombini Sánchez
© Zulima Azeneth López Torres
© Editorial Universidad Pontificia Bolivariana
Vigilada Mineducación

© Omar Muñoz-Sánchez
© María José Lema Arango
© Mateo Sepúlveda García
© María Adelaida Duque Duque
© Miguel Ángel Londoño Ossa
© Felipe Raad Martínez
© Mariana Serna Obando
© María Camila Besil Díaz
© Rafael Vargas Cano

Publicidad con sentido social

ISBN: 978-958-764-672-6
ISBN: 978-958-764-673-3 (versión web)
Primera edición, 2019
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Publicidad
Grupo de Investigación Epilión

Gran Canciller UPB y Arzobispo de Medellín: Mons. Ricardo Tobón Restrepo
Rector General: Pbro. Julio Jairo Ceballos Sepúlveda
Vicerrector Académico: Álvaro Gómez Fernández
Decano Escuela de Ciencias Sociales: Ramón Arturo Maya Gualdrón
Director de la Facultad de Publicidad: Martín Moreno Restrepo
Editor: Juan Carlos Rodas Montoya
Coordinación de Producción: Ana Milena Gómez Correa
Diagramación: Marta Lucía Gómez Zuluaga
Corrección de Estilo: Fernando Aquiles Arango
Portada y fotografía: Alexander Gil Triana

Dirección Editorial:

Editorial Universidad Pontificia Bolivariana, 2019
e-mail: editorial@upb.edu.co
www.upb.edu.co
Telefax: (57)(4) 354 4565
A.A. 56006 - Medellín - Colombia

Radicado: 1793-05-12-18

Prohibida la reproducción total o parcial, en cualquier medio o para cualquier propósito, sin la autorización escrita de la Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.

Contenido

Introducción	7
Capítulo 1. El rol de la publicidad en la solución de problemáticas sociales	11
<i>Andrés Hoyos Ríos, María José Lema Arango, Walter Andrés Rendón Velásquez, Mateo Sepúlveda García y Omar Muñoz-Sánchez</i>	
Capítulo 2. Prevención del uso de pólvora. Un problema de salud pública desde el mercadeo social.....	49
<i>Jorge Rada López, María Adelaida Duque Duque y Jaime Alberto Orozco-Toro</i>	
Capítulo 3. Incidencia de la publicidad en campañas de prevención de enfermedades de transmisión sexual (ETS) para adolescentes que cursan educación básica secundaria en Palmira, Valle del Cauca	75
<i>Jhoiner Cuéllar Arenas y Miguel Ángel Londoño Ossa</i>	

- Cooper, C. (2015). Rule 10b -5 at the Intersection of Greenwash and Green Investment: The Problem of Economic Loss. *Boston College environmental affairs law review* , 405-437.
- Diccionario de Marketing. (1999). Diccionario de Marketing. España: Cultural S.A.
- English, J. (2013). La positiva influencia de la RSE en el sentido de pertenencia y el buen clima laboral. *La tercera* , págs. 36-37.
- Fraj, E. & Martínez, E. (2002). Comportamiento del consumidor ecológico. Madrid, España: ESIC.
- Hallama, M., Montló, M., Rofas, S. & Ciutat, G. (2011). El fenómeno del greenwashing y su impacto sobre los consumidores. *Aposta, revista de ciencias sociales* , 4-38.
- Kassinis, G. & Panayiotou, A. (2017). Visuality as Greenwashing: The Case of BP and Deepwater Horizon. *Organization & Environment*, 1177.
- Kim, E. H. & Lyon, T. P. (2014). Greenwash vs. brownwash: Exaggeration and undue modesty in corporate sustainability disclosure. *Organization Science*, 26(3), 705-723.
- Lyon, T. & Montgomery. (2015). The Means and End of Greenwash. *Organization & Environment* , 238, 239.
- Marinao, E. & Valencia, V. (2012). Marketing Ecológico: más que una moda, una herramienta competitiva. *Revista Trend Management*, Chile, 150-156.
- Obregón Sánchez, C. (2012). La responsabilidad ambiental de las empresas. *Revista M y M*, 55, 108-113
- Pérez, O. (12 de diciembre de 2013). Consumidor del Nuevo Milenio. Recuperado el 21 de septiembre de 2015, de Alto nivel: <http://www.altonivel.com.mx/39642-lohas-el-consumidor-del-nuevo-milenio.html>.
- Ramus, C. A. & Montiel, I. (2005). When are corporate environmental policies a form of greenwashing?. *Business & Society*, 44(4), 377-414.
- Rivera, J. (2001). El marketing medioambiental en España. Universidad Carlos III de Madrid, Economía de la empresa, Madrid.
- TerraChoice Environmental Marketing Inc. (2007). The 'Six Sins of Greenwashing TM' A Study of Environmental Claims in North American Consumer Markets. Estudio, Ottawa

Capítulo 7.

La comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa en los *stakeholders* de las empresas de comunicación. El caso de La Marató de TV3

PhD. Jaime Alberto Orozco-Toro / Universidad Pontificia Bolivariana

Introducción

Las estrategias de comunicación que vienen utilizando las empresas para generar un *engagement* con sus diferentes *stakeholders* han hecho que sean múltiples las herramientas que se tienen en cuenta al momento de buscar una relación efectiva con dichos públicos. Esta circunstancia implica que ya no solo baste con llevar a cabo campañas de publicidad tradicional o de relaciones públicas, sino que ahora las organizaciones han iniciado una frenética implementación de acciones de publicidad social, marketing social corporativo o Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Pero quizá uno de los mayores problemas es que en algunos casos estas mismas empresas desconocen las bases conceptuales mínimas de estas herramientas. Esta última afirmación se puede corroborar cuando se entiende la gran cantidad de enfoques sobre los que una misma actividad fundamenta sus teorías, por ejemplo, la RSC y el desarrollo empresarial (Mullerat, 2007; Navarro, 2008; Visser, 2011; Bajo, 2015; González-Rodríguez, Díaz-Fernández, Rueda & Da Silva,

2016); la RSC y la ética empresarial (García-Marzá, 2004; Arrieta & De la Cruz, 2005; Skilton & Purdy, 2017); la RSC en empresas de comunicación (Rey, 2008; Manfredi, 2009; Ferré & Tolotti, 2010; Viñarás, 2010; Ferré & Orozco, 2011); o la RSC vinculada con la comunicación y la reputación (Etkin, 2009; Baghi, Rubaltelli, & Tedeschi, 2009; Ziek, 2009; Fernández, 2011; Valenzuela, Jara-Bertin & Villegas, 2015; Lizaraburu & Brio, 2016).

Basados en estas circunstancias, este capítulo del libro aborda la comunicación de la RSC, desde la perspectiva de las empresas de comunicación y de los *stakeholders*, con un énfasis en la forma en que estas acciones impactan en las percepciones de la cadena de valor. Esta investigación hace parte de los resultados de la tesis doctoral que el publicista Jaime Alberto Orozco Toro presentó en la Universidad Autónoma de Barcelona, denominada “Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación. El caso de *La Marató de TV3*”, y la cual recibió el premio extraordinario como la mejor tesis del departamento de Medios, Comunicación y Cultura en el período 2014-2015.

Responsabilidad Social Corporativa

El constante cambio en el que se suscribe la sociedad actual, y por ende la gestión empresarial, ha permitido el advenimiento de múltiples enfoques de análisis y desarrollo de las teorías relacionadas con la RSC. Por esta razón, en este estudio, se asume la RSC desde la perspectiva de la comunicación. Si bien no se trata de nuevos enfoques, este ha sido menos analizado en comparación con otros estudios asociados, como los que lo relacionan con el marketing, la respuesta de los consumidores o el desempeño empresarial.

En este sentido se puede entender que la lista de teorías asociados a la RSC es amplia, e incluso continúa en constante crecimiento. Desde la aparición del concepto no se han detenido las asociaciones y las nuevas denominaciones, aunque las más utilizadas son RSC y RSE. Según estas perspectivas, se puede asumir que ambos términos describen una misma realidad y por lo tanto “Responsabilidad Social Cor-

porativa y Responsabilidad Social Empresarial pueden considerarse expresiones y términos sinónimos” (AECA, 2006, p. 18).

Aparte de esta aclaración sobre el uso de RSC o de RSE, para interpretar los alcances de la RSC como paradigma se debe comprender lo que significa la llamada triple cuenta de resultados o *triple bottom line*. Bajo esta concepción se asume que los aspectos económicos, sociales y ambientales constituirán la plataforma de la que partirán todas las estrategias corporativas de la RSC, ya que las empresas no reducen su función a lo meramente económico, sino que ahora amplían sus círculos de responsabilidades (Mercader, 2010). Así sus implicaciones se evalúan también desde la solución de los problemas sociales (Lozano, 1999), o desde su impacto ecológico y la forma en que responden satisfactoriamente a las expectativas de los grupos de interés (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2008). Aunque la triple cuenta de resultados es la concepción más difundida y utilizada, también se anexan otras dimensiones como las legales (la que se usa con más frecuencia), las políticas y éticas. Además, uno de los elementos que más ha cambiado el panorama de la RSC es la aparición del concepto *stakeholder*, pues a partir de este, las empresas deben cambiar por completo la manera en que enfrentan sus responsabilidades ante sus diversos públicos.

El concepto *stakeholder*

El concepto *stakeholder*, que es ampliamente utilizado en los contextos empresariales, apareció por primera vez en el año 1963 en un memorando interno del *Stanford Research Institute* (Freeman et al., 2010), y que se definía como los grupos sin los cuales la organización no podría existir. Posteriormente, en el año 1984, el término se popularizó a partir del surgimiento de una publicación de Edward Freeman denominada “*Estrategia de Gestión: A Stakeholder Approach*”. Este manuscrito es de vital importancia ya que gracias a él se concibe como cualquier grupo o individuo que puede afectar o puede ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa. Además, el eje central de su teoría hará cambiar la manera de entender la relación de la empresa con sus públicos, debido a que justifica que “una empresa no solo es

responsable ante sus accionistas y propietarios, sino también ante sus empleados, los consumidores, sus suministradores y el conjunto de los grupos e individuos que son necesarios o que pueden influir en el desarrollo de sus objetivos” (Perdiguero, 2003, p. 160).

Aunque el concepto más utilizado sea el de *stakeholder*, también se materializa en términos como grupos de interés, partes interesadas, agentes, entre otros. Lo interesante de este nuevo enfoque en los *stakeholders* es que aparecen en escena nuevos públicos, que modifican las estrategias empresariales, ya que se crea la necesidad de entrar en contacto con todos los posibles grupos de interés de la compañía. Estas nuevas partes interesadas serán tan heterogéneas que la empresa deberá multiplicar esfuerzos para cumplir sus responsabilidades, además de crear nuevos modelos de gestión y administración que le permitan mejorar su mutua relación (Lozano, 2008). Así, un *stakeholder* será para la empresa una persona, grupo de personas o empresa que se vea perjudicada o beneficiada con sus acciones de manera directa o indirecta.

Importancia de la teoría de los *stakeholders*

La teoría de los *stakeholders* adquiere una importancia significativa, no solo para la evolución de la RSC, sino también para los vínculos que se establecen entre la empresa, la marca, los valores intangibles, la comunicación y el diálogo, entre otros.

La materialización de la aparición de la teoría de los *stakeholders* dentro de las empresas ha significado que, por ejemplo, se avance en la comprensión de las responsabilidades de la organización y en su dimensión ética (Guillén, 2008). Este factor representa un adelanto indiscutible, pues si anteriormente las empresas prestaban mayor atención a unos grupos de interés muy específicos (empleados, directivos, consumidores), ahora las decisiones empresariales se toman teniendo presente que dejar por fuera algún *stakeholder*, por pequeño que sea, puede generar un conflicto de intereses que en el medio o largo plazo podría originar una crisis de cualquier índole:

El concepto de grupos implicados (*stakeholders*) ha supuesto desde su aparición en el ámbito empresarial un importante avance en la comprensión de las responsabilidades de la organización y en la posible incorporación de la dimensión ética en la dirección de empresas. La concepción ética que subyace en esta teoría se preocupa por los derechos de aquellos que se ven afectados por las decisiones de las organizaciones, e intenta superar el reduccionismo economicista, o sociológico, de los enfoques precedentes, que limitaban toda responsabilidad social a lo legal, a los intereses de los dueños del capital (Guillén, 2008, p. 286).

A partir de esta teoría, las decisiones empresariales asumen a los *stakeholders* como interlocutores. Aunque en este aspecto las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) han desempeñado un papel importante, las empresas son más responsables cuando toman medidas basados en los grupos de interés (Durán, 2005). Dichas TIC, conjuntamente con la teoría de los *stakeholders*, han supuesto una relación de mutuo beneficio (Epstein & Birchard, 2001), pues las organizaciones que no aplican la transparencia en su diario devenir verán afectada su relación con los grupos de interés, ya que estos disponen ahora de las herramientas necesarias para dar a conocer todo tipo de información que pueda afectar la relación entre ambos. Por ejemplo, en el caso de la web 2.0 Fuster & Ortega (2010) manifiestan que cualquier usuario que tenga una conexión a internet puede ser una fuente potencial de escándalo corporativo, de allí la importancia de la transparencia y la posibilidad de diálogo con los grupos de interés.

La importancia de la teoría de los *stakeholders* no solo se basa en la perspectiva de la empresa, pues así se generen gran variedad de impactos para la organización, los directamente beneficiados no son unos pocos grupos de interés, sino públicos amplios, diversos, con los que incluso existen intereses contradictorios (Polo, 2011). La organización es también consciente de la importancia de la totalidad de su cadena de valor (Peinado, 2011), lo que permite no dejar por fuera del proceso a ningún grupo de afectados, y así tratar de buscar siempre la satisfacción de múltiples *stakeholders* (Freeman, Harrison & Wicks, 2007).

Herramientas y estrategias de comunicación de la RSC

La comunicación de la empresa con sus públicos ha sido tradicionalmente desarrollada mediante estrategias de publicidad, comunicación corporativa y relaciones públicas. Bien sea que la comunicación sea institucional, comercial, organizacional, entre otras, siempre se ha contado con herramientas muy variadas que posibilitan el contacto con los grupos de interés.

El advenimiento de las TIC y los procesos de globalización de los modelos tradicionales de comunicación, como la publicidad, le han ido abriendo campo a medios no convencionales como los sitios web, blogs, redes sociales, informes anuales, gabinetes de prensa, memorias de sostenibilidad, entre otros. En este orden de ideas, uno de los aspectos importantes radica en que la comunicación ya no fluye en la dirección tradicional, de arriba abajo (Hollender & Breen, 2010), sino que los *stakeholders* tienen la potestad de participar en los procesos de comunicación y diálogo.

Esta es una condición *sine qua non* para el éxito, ya que como lo aseguran Cantó-Milà & Lozano (2008) el diálogo "*it is the only way for any CSR initiative to be successful*" (p. 165). Inclusive la propia comunicación cambia cuando se trata de la RSC, pues se tienen herramientas y condiciones propias para su materialización.

Es igualmente necesario aclarar que las estrategias de comunicación institucional o comercial de una organización difieren en gran medida de las estrategias de comunicación de la RSC. Las bases de la publicidad y la comunicación comercial de la marca que han definido importantes autores (Aaker, 1996; Sanz de la Tajada, 1996; Van Riel, 1997; Cerviño, 2002; Borrini, 2006; Cooper, 2006) están mediadas por una relación directa con los públicos objetivos a través de la promoción de productos y servicios. Estos han sido tradicionalmente los que han acaparado el espectro de la comunicación entre las marcas y sus consumidores. En contraposición, la comunicación de la RSC está orientada a la identidad y a los valores corporativos que comparte con todos sus grupos de interés:

Resulta mucho más fácil promocionar y comunicar el valor de una marca de producto o de un servicio que el valor de identidad de una empresa; entre otras cosas porque la percepción empírica de los productos permite al ciudadano corroborar su propio valor; sin embargo, un valor intangible resulta mucho más difícil de comunicar incluso por su nivel perceptivo. Además, el valor de identidad de la empresa debe extenderse y expresarse en todas las acciones de la misma, lo que complica enormemente las acciones de comunicación, tanto en costes como en complejidad. (Benavides, 2007, p. 72)

Además de la complejidad de la comunicación de la RSC, uno de los mayores retos a los que se enfrentan los encargados de estas estrategias es la decisión de si es correcto o no difundir las acciones de RSC, y posteriormente, establecer la intensidad de dicho vínculo con los *stakeholders*. La discusión de comunicar o no tiene menores implicaciones, pues instituciones públicas y privadas como el Global Compact de las Naciones Unidas, el Libro Verde de la Comisión Europea, o el *Global Reporting Initiative* recomiendan dar a conocer los esfuerzos que en materia de RSC desarrollan las empresas. El meollo de la situación radica en definir la intensidad de esta relación. Para algunos autores, una comunicación excesiva de la RSC ha sido interpretada por los públicos como una acción de maquillaje (Villagra, 2007). Aunque no existe una fórmula mágica o una medida estándar que determine la intensidad de la comunicación, la clave está en la realización de una comunicación transparente (Epstein & Birchard, 2001). Aquí emerge uno de los mayores paradigmas de la comunicación de la RSC: no existe una mejor estrategia corporativa que la transparencia y el diálogo con los *stakeholders*.

Indudablemente, uno de los paradigmas más reconocidos en el ámbito de la comunicación es que no se deben plantear estrategias sin previamente tener bien establecidos sus correspondientes objetivos y los grupos de interés a los que se desean sensibilizar. Los objetivos deberán ser medibles y cuantificables, además tendrán que ir en consonancia con las necesidades de comunicación de la organización (Ferré & Ferré, 1996). Sobre todo, deberán especificar claramente las

metas, para posteriormente delimitar las estrategias (*qué* hacer para cumplir los objetivos) y las tácticas (*cómo* implementar las acciones para cumplir las estrategias).

Otra de las recomendaciones estratégicas más recurrentes en la comunicación de la RSC es la peligrosidad de mezclarlos con mensajes comerciales. Para Villafañe (2004), yuxtaponer mensajes de RSC con comunicación comercial hará que “siendo legítimas la comunicación comercial y la corporativa, por separado, cuando toca aspectos de índole social y el mensaje se contamina con algún elemento comercial, la reacción aversiva hacia la marca puede activarse” (p. 46). La misma recomendación la hace Polo (2011), al afirmar que las compañías socialmente responsables deben estar dotadas de dos segmentos diferenciados, uno dirigido a la opinión pública que construya reputación e imagen y otro dirigido a audiencias segmentadas (empleados, ONG, accionistas, inversores, etc.).

Ahora bien, en la actualidad la saturación de mensajes que impactan diariamente a la audiencia se convierte en un obstáculo para que los públicos comprendan mejor lo que la compañía quiere comunicar. Por eso Azuero (2009) propone la combinación de aspectos de fondo, racionales, técnicos y de largo plazo con otros más atractivos y emocionales. Esta estrategia puede ser interesante en el caso que la información que se debe entregar a los *stakeholders* no implique altos niveles de atención o una comprensión mayor, por ejemplo, de cifras y justificantes de una labor materializada cuantitativamente.

Por último, la comunicación estratégica de la RSC en la que se valora la transparencia y el diálogo con los *stakeholders* requiere, aunque parezca obvio, una comunicación responsable, que anteponga los valores corporativos, y que siempre esté en consonancia con la misión y la visión de la organización.

La RSC de las empresas de comunicación

La mayor responsabilidad de las empresas de comunicación había sido suscrita a entregar un producto o servicio de calidad y cumplir con las obligaciones ante los accionistas. Las responsabilidades con respecto a otros grupos de interés como los proveedores, los anunciantes o las instituciones quedaban relegadas a un segundo plano.

En la actualidad, las responsabilidades de las empresas de comunicación se amplían no solamente por la irrupción de la teoría de los *stakeholders*, sino también por los intereses generados en las acciones de RSC. Según Stern (2008), la clave está en “*continually promoting a balance among the interests of its wide range of stakeholders*” (p. 63).

Este balance en el que las empresas de comunicación deben velar por los intereses de distintos grupos de interés se debe llevar a cabo a través de la RSC como herramienta ideal para gestionar las relaciones con todos los *stakeholders*.

Las empresas de comunicación, bien sean agencias de noticias, medios impresos o digitales, agencias de publicidad, cualquiera que sea su denominación, tienen que cumplir con unas responsabilidades propias de su quehacer y su función como organización. Pero son los medios de comunicación los que mayor alcance social tienen, lo que los convierte en las empresas que más implicadas deben estar con las acciones de RSC.

Aunque la responsabilidad que tienen los medios de comunicación en la sociedad ha sido abordada durante muchos años y por una gran variedad de investigadores, la RSC de los medios no ha contado con el mismo interés. Algunos de los investigadores que han realizado estudios específicos sobre la relación entre la RSC y los medios de comunicación (Fernández, 2002; Garay & Sánchez, 2006; Sánchez, 2007; Rey, 2008; Gulyás, 2009; González, 2008; Viñarás, 2010; Korin, 2011; Delgado, 2012; Fernández, 2013) coinciden en que estas empresas deben asumir que sus responsabilidades van mucho más allá de las que cumplen como medios de comunicación.

Las viejas responsabilidades de los medios: informar, formar, entretener e influir (Garay & Sánchez, 2006) le han abierto un espacio a las nuevas responsabilidades permeadas por la RSC. Al mismo tiempo estas empresas deben cumplir con sus propias responsabilidades sociales y dar a conocer a la opinión pública lo que significa la RSC. Esta doble responsabilidad recae en las empresas de comunicación porque según González (2008), se trata de un grupo de interés clave para muchos sectores empresariales. Si bien es cierto que “*media companies are often seen as trailing behind other industrial sectors in relation to CSR engagement and performance*” (Gulyás, 2009, p. 659), esta situación debe ser revertida con una mayor implicación por parte del sector.

Este tipo de iniciativas hacia la generación de acciones de RSC por parte de las empresas de comunicación es uno de los elementos que debe estar en el panorama de nuevas estrategias del sector, pues además corresponde con la generación de nuevas iniciativas en las que los medios de comunicación puedan ser realmente empresas responsables con todos sus *stakeholders*.

Metodología

La metodología implementada para el desarrollo de esta investigación ha supuesto un proceso que ha iniciado con un estado de la cuestión de las teorías asociadas a la RSC, posteriormente ha contemplado un análisis del corpus (empresas de comunicación), y finalmente se ha realizado una fase empírica (trabajo de campo) mediante encuestas a toda la cadena de valor de la empresa de comunicación TV3 de la comunidad autónoma de Cataluña en España.

El objetivo general ha sido “establecer la incidencia que la comunicación de la RSC ejerce en la RC de las empresas de comunicación”, teniendo como base un objetivo específico en el que se intenta “determinar cuál ha sido la incidencia de la comunicación de la RSC en la RC de TV3, a partir del análisis de las acciones de *La Marató*, como caso de estudio empírico”.

La Marató es un proyecto solidario de Televisión de Cataluña (TV3) en España. El propósito de esta iniciativa es recaudar fondos con el fin de financiar organizaciones y entidades que trabajan en la investigación de enfermedades que no tienen una cura definitiva. De esta manera, *La Marató* de TV3 se convierte en una de las iniciativas más importantes de Responsabilidad Social Corporativa en las empresas de comunicación de Europa y del mundo.

Pero *La Marató* no solo genera una labor importante en cuanto a la recaudación, sino que además desarrolla una relevante tarea de sensibilización de la ciudadanía respecto a la labor de las organizaciones y profesionales que trabajan buscando una cura para estas enfermedades. Incluso las campañas de *La Marató* de TV3 acercan a la población a la realidad de los enfermos, generando un vínculo más estrecho con los afectados por estas circunstancias. Desde esta óptica, para *La Marató* es tan importante la recaudación de fondos como la concienciación, la educación y la divulgación científica en la población de Catalunya.

Bajo todas estas perspectivas, *La Marató* representa para Televisión de Cataluña la esencia de las acciones de RSC pues no solo canaliza los esfuerzos de muchos colectivos frente a la solidaridad y la investigación, sino que también es un referente en cuanto al voluntariado y en especial, de la gestión transparente de sus acciones.

La fase empírica de la investigación consistió en la aplicación de encuestas con preguntas relacionadas sobre *La Marató* de TV3 a toda la cadena de valor. Esta fase permitió conocer las percepciones de todos los stakeholders, arrojando importantes resultados ya que se obtuvieron 463 encuestas totales, correspondientes a 266 encuestas a la Ciudadanía, 53 a Empleados, 31 a Proveedores, 17 a Clientes, 19 a Competencia y sector estratégico, 22 a Instituciones públicas y finalmente, 55 a Organizaciones, instituciones y asociaciones. Las preguntas básicas propuestas en el instrumento han sido:

a) ¿Considera transparente la gestión que realiza TV3 con su iniciativa de *La Marató*?

- b) ¿Las acciones que desarrolla *La Marató* contribuyen a mejorar la gestión empresarial de TV3?
- c) ¿La iniciativa *La Marató* ayuda a mejorar la reputación de TV3?
- d) ¿TV3 utiliza iniciativas como *La Marató* para mejorar su imagen de marca ante los *stakeholders*?
- e) ¿Considera que *La Marató* es una acción de responsabilidad social corporativa de TV3?
- f) ¿Las acciones de *La Marató* ayudan a mejorar la relación de TV3 con los *stakeholders*?

Las preguntas abiertas permiten indagar directamente por aspectos como la RSC, la imagen de marca e incluso saber si los *stakeholders* advierten que las acciones de RSC permiten mejorar la RC de las instituciones.

Resultados

La fase empírica de la investigación, que se ha detallado anteriormente, arrojó como resultado un total de 463 encuestas distribuidas en los 7 grupos de interés de TV3, lo que le brinda importancia y novedad, ya que se obtiene información de toda la cadena de esta empresa de comunicación. Además, otro de los aspectos cardinales del trabajo de campo, aparte de la aplicación de la encuesta a toda la cadena de valor, es que la obtención de un total de 463 encuestas permite una valoración estadística para una población infinita, debido a la obtención de más de 400 encuestas (mínimo aceptado para este tipo de poblaciones). A pesar de ello, la perspectiva es más cualitativa.

Basados en las encuestas obtenidas y el tipo de población, el margen de error está en el 4,5%, por debajo del 5% recomendado para las investigaciones de esta índole, y con una confianza del 95% (Tabla 1).

Tabla 1. Ficha técnica del estudio empírico

Procedimiento metodológico	Encuesta presencial, encuesta a través de correo electrónico, encuesta a través de intranet de TV3
Tipo de preguntas planteadas	Abiertas
Población	Infinita
Ámbito geográfico	Comunidad Autónoma de Cataluña
Número de encuestas totales realizadas	463
Número de <i>stakeholders</i> de cadena de valor	7
Margen de error	4,5%
Confianza	95%
Fecha presentación de resultados	Marzo de 2014
Tratamiento de la información	Informático, a través de Excel

Fuente: elaboración propia.

En la comunicación con los encuestados se advirtió a los *stakeholders* que se trataba de una investigación académica y que las encuestas eran anónimas, con el fin de brindar mayor libertad a quienes respondían a las preguntas. Sin embargo, con el objetivo de obtener una información mínima de los grupos de interés, se les preguntó por tres aspectos básicos: edad, sexo y el perfil ocupacional tal como cada persona se identificó (Tabla 2).

Dado que los grupos de interés de TV3 no son homogéneos en número, el nivel de respuesta de cada uno está directamente relacionado con la población total. Así, por ejemplo, la población más amplia es la de la Ciudadanía pues se tiene en cuenta a los habitantes de Cataluña (España), mientras que los Clientes de TV3 son tan solo 875.

Tabla 2. Descripción demográfica (sexo y edad) de la muestra

Stakeholders	Número encuestas	Sexo (promedio)		Promedio edad (años)
		Hombres	Mujeres	
Empleados	53	49%	51%	47
Clientes	17	47%	53%	43
Proveedores	31	62%	38%	45
Ciudadanía	266	42%	58%	41
Organizaciones, instituciones y asociaciones	55	51%	49%	43
Competencia y sector estratégico	19	52%	48%	39
Instituciones públicas	22	50%	50%	45
Total	463	50,5%	49,5%	42

Fuente: elaboración propia.

En el caso de los rangos de edad de los encuestados, se utilizó como guía la distribución propuesta por Schiffman & Kanuk (2005), que tiene como parámetros básicos 4 categorías específicas (Tabla 3).

Tabla 3. Rangos de edad de la muestra

Edad	Porcentaje
18 a 34 años	28,3%
35 a 49 años	42,9%
50 a 64 años	22,8%
+ de 65 años	6,0%

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con dichas circunstancias, la primera pregunta, en la que se solicita a los encuestados que respondan si consideran transparente la gestión que realiza TV3 a través de su iniciativa de *La Marató*, demuestra que una importante mayoría de los grupos de interés considera transparente su gestión (Tabla 4).

Tabla 4. Transparencia en la gestión de *La Marató* de TV3

Stakeholders	SI	NO	NS/NR
Empleados	94,3%	3,7%	2,0%
Clientes	100%	0,0%	0,0%
Proveedores	90,0%	3,2%	6,8%
Ciudadanía	74,0%	13,9%	12,1%
Organizaciones, instituciones y asociaciones	69,0%	16,4%	14,6%
Competencia y sector estratégico	89,4%	5,3%	5,3%
Instituciones públicas	86,3%	13,7%	0,0%
Promedio	86,2%	8,0%	5,8%

Fuente: elaboración propia.

Los Clientes de TV3 consideran una absoluta transparencia por parte de *La Marató* de TV3, pues el 100% de los encuestados creen en su gestión transparente. A las respuestas de los Clientes le siguen las de los Empleados con un 94,3% y los Proveedores con un 90%.

Este primer factor es importante pues se trata de *stakeholders* internos que conocen de primera mano la gestión que se realiza con esta iniciativa. Aunque el nivel más bajo de percepción de transparencia se puede apreciar en las Organizaciones, instituciones y asociaciones con un 69%, aún es considerablemente alto ya que en contraposición, en ese mismo grupo de interés solo el 16,4% no lo consideran como una gestión transparente. Este mismo caso ocurre con la Ciudadanía, pues si bien la percepción de transparencia no es la más alta (74%), su posición sobre falta de transparencia es tan solo del 13,9%. En ambos casos el porcentaje de personas que no sabe o no responde (NS/NR) es alto, lo que puede indicar que ante la falta de juicio de valor para otorgar una respuesta negativa optan por la opción de no examinar la gestión que realizan las directivas de TV3.

No deja de ser destacable el hecho de que sean las Organizaciones, instituciones y asociaciones los *stakeholders* que tienen un mayor porcentaje de respuestas en las que no consideran transparente la gestión

de *La Marató* (16,4%). La importancia de este hecho radica en que es precisamente este grupo de interés el directamente beneficiado con los dineros recaudados por parte de TV3. Dada la homogeneidad de los resultados de esta pregunta, el promedio de todos los *stakeholders* de la cadena de valor que perciben transparente la gestión de *La Marató* alcanza el 86,2%.

Tras preguntar a los *stakeholders* sobre la transparencia en la gestión de *La Marató*, el siguiente interrogante era conocer si las acciones que se desarrollan en esta iniciativa contribuyen a mejorar la gestión empresarial de TV3.

En este aspecto, las opiniones de los grupos de interés de la cadena de valor son mucho más heterogéneas, contrastando con la uniformidad de la primera pregunta (Tabla 5).

Tabla 5. Contribución de *La Marató* en la gestión de TV3

<i>Stakeholders</i>	SI	NO	NS/NR
Empleados	39,6%	52,8%	7,6%
Clientes	70,5%	29,5%	0,0%
Proveedores	45,1%	22,5%	32,4%
Ciudadanía	42,8%	25,5%	31,7%
Organizaciones, instituciones y asociaciones	32,8%	32,8%	34,4%
Competencia y sector estratégico	36,8%	47,3%	15,9%
Instituciones públicas	36,3%	22,7%	41,0%
Promedio	43,4%	33,3%	23,3%

Fuente: elaboración propia.

El primer hecho evidente es que un importante porcentaje de *stakeholders* no sabe o no responde a esta pregunta (23,3%). Las probabilidades que un alto porcentaje de grupos de interés no contestaran esta pregunta ya estaba prevista con antelación pues es claro que se requiere tener información y conocimiento de causa para dar cuenta

de este interrogante. Sin embargo, y debido a que uno de los objetivos de esta investigación es conocer las percepciones de toda la cadena de valor, de esta forma se pueden visualizar las diferencias entre cada uno de los *stakeholders*.

Las diferencias de información de la cadena de valor se aprecian al reconocer que quienes más cercanía tienen con TV3 y con *La Marató*, como son Empleados, Clientes y Proveedores, son quienes aceptan en mayor proporción que esta iniciativa contribuye a mejorar la gestión. Según estos resultados, quienes valoran más el beneficio de la gestión que otorga *La Marató* son los Clientes con un 70,5%, con una amplia diferencia con los Proveedores que lo consideran beneficioso en un 45,1%.

En sentido contrario, son los Empleados los que menos confían en que *La Marató* contribuya a mejorar la gestión empresarial de TV3, con una percepción negativa del 52,8%. Que sea este grupo de interés el que más reticencias le provoque esta iniciativa es una circunstancia reveladora.

La Competencia y sector estratégico también consideran en un porcentaje significativo (47,3%), que *La Marató* no contribuye a mejorar la gestión de TV3. Al respecto es interesante observar que al tratarse de un grupo de interés que tiene una relación mucho más estrecha con TV3 opine que este tipo de acciones de RSC no permiten mejorar aspectos esenciales de la actividad diaria de las empresas de comunicación.

Una de las preguntas más importantes dentro del trabajo de campo pretendía conocer si una acción de RSC como *La Marató* de TV3 contribuye a mejorar su Reputación Corporativa (RC), (Tabla 6).

Los resultados son contundentes. No solo se obtuvo el porcentaje promedio más alto de toda la encuesta relacionando toda la cadena de valor, con un 92,7% de los grupos de interés que consideran que sí que hay incidencia en la RC, sino también es la pregunta con el porcentaje más bajo de NS/NR (1,5%).

Tabla 6. Incidencia de *La Marató* en la RC de TV3

Stakeholders	SI	NO	NS/NR
Empleados	96,2%	3,8%	0,0%
Clientes	82,3%	17,7%	0,0%
Proveedores	93,4%	3,3%	3,3%
Ciudadanía	90,9%	5,2%	3,9%
Organizaciones, instituciones y asociaciones	90,9%	5,6%	3,5%
Competencia y sector estratégico	94,7%	5,3%	0,0%
Instituciones públicas	100%	0,0%	0,0%
Promedio	92,7%	5,8%	1,5%

Fuente: elaboración propia.

Instituciones públicas y Empleados son quienes más confían en los beneficios que le brinda *La Marató* a la RC de TV3 con un 100% y un 96,2% respectivamente. Esta condición está mediada por dos perspectivas muy diferentes, pues en un lado se encuentran Empleados, que conocen ampliamente *La Marató*, y por otro Instituciones públicas, que no tienen un conocimiento tan vasto de la realidad de esta iniciativa.

Que todos los grupos de interés valoren de forma tan categórica la relación entre las acciones de RSC y su influencia en la RC permite revelar que no solo se tiene una valoración positiva de *La Marató* de TV3 sino de propuestas de RSC como esta.

Son los Clientes los que con amplia diferencia no consideran que *La Marató* beneficie la RC (17,7%), muy distante del segundo, correspondiente a Organizaciones, instituciones y asociaciones (5,6%).

Con referencia a la Ciudadanía, es el grupo de interés con el más alto porcentaje que no sabe o no responde a la pregunta, con un 3,9%. Esta es una situación comprensible ya que los demás *stakeholders* de la cadena de valor corresponden a empleados de empresas o instituciones que tienen un mínimo conocimiento de lo que significa la RC,

mientras que dentro de la Ciudadanía se encuentran personas con un perfil ocupacional mucho más plural, que no tienen necesariamente porqué conocer las circunstancias que rodean esta característica de las organizaciones.

Dentro de la encuesta se han construido preguntas generales dirigidas a conocer la opinión de los *stakeholders* sobre la RSC o la RC. Además, se han incluido dos preguntas que indagan directamente por la relación entre *La Marató* de TV3 y cada uno de los integrantes de la cadena de valor.

En esta pregunta la imagen de marca es la protagonista, pero mucho más relevante es conocer si TV3 utiliza *La Marató* para mejorar de manera directa su imagen ante los *stakeholders* (Tabla 7).

Tabla 7. Beneficios de *La Marató* en la imagen de marca de TV3

Stakeholders	SI	NO	NS/NR
Empleados	35,8%	54,7%	9,5%
Clientes	41,1%	41,1%	17,8%
Proveedores	41,9%	45,1%	13,0%
Ciudadanía	71,0%	18,0%	11,0%
Organizaciones, instituciones y asociaciones	72,8%	9,1%	18,1%
Competencia y sector estratégico	42,1%	42,1%	15,8%
Instituciones públicas	45,4%	27,2%	27,4%
Promedio	50,0%	34,0%	16,0%

Fuente: elaboración propia.

Los resultados de esta pregunta son interesantes, pero lo son aún más si se comparan con las respuestas anteriores sobre la incidencia de *La Marató* en la RC.

Los *stakeholders* que más consideran que se mejora la imagen ante su propia condición como grupo de interés son las Organizaciones, instituciones y asociaciones con un 72,8%, seguida de la Ciudadanía

con un 71%, incluso con una amplia diferencia en relación con el tercer grupo de interés, las Instituciones públicas con 45,4%.

Es interesante que sean los Empleados quienes menos creen que *La Marató* genere una imagen positiva dentro de su propio colectivo. Preponderante es el hecho que solamente el 35,8% de los Empleados confíen en los beneficios de *La Marató* con respecto a la imagen, pero aún más que el 54,7% respondan categóricamente que no consideran que se mejore la imagen de marca. Inclusive, son el grupo de interés que menos evade la respuesta con un NS/NR correspondiente al 9,5%, así la mayoría de ellos se decanta por una de las dos opciones, o la afirmativa o la negativa.

Quienes menos claro tienen este aspecto de la imagen son los Clientes y Competencia y sector estratégico. En los dos casos se reparten equitativamente las respuestas entre el sí y el no. Para el caso de los Clientes el 41,1% y Competencia y sector estratégico un 42,1%.

La Ciudadanía juega un papel trascendental en este aspecto pues considera que el beneficio en cuanto a la imagen es palpable en un 71%. Situación muy parecida a su respuesta en cuanto a la RC, donde alcanzaba el 90,9% de aceptación.

El promedio general de respuestas positivas sobre la incidencia de *La Marató* en la imagen ante los grupos de interés es bastante bajo (50%), si se toma en cuenta que se está relacionando una afectación directa con cada uno de los *stakeholders*.

La comparación entre las preguntas relacionadas con la imagen y la RC es necesaria pues las diferencias son marcadas. Refiriéndonos únicamente al promedio de cada uno, los *stakeholders* consideran que *La Marató* incide positivamente en la RC en un 92,7%, en contrasentido con el 50% que valora esta misma incidencia en la imagen ante los grupos de interés.

Posteriormente se indagó en los diferentes grupos de interés, pues se les solicita que respondan si consideran que *La Marató* es una acción de Responsabilidad Social Corporativa de TV3. Las respuestas de los

grupos de interés a esta pregunta, al igual que en el caso de la pregunta relacionada con la RC, tienen un importante sesgo hacia quienes confirman que se trata de una acción de RSC, ya que en promedio el 78,9% contesta afirmativamente (Tabla 8).

Tabla 8. *La Marató* como acción de RSC de TV3

Stakeholders	SI	NO	NS/NR
Empleados	88,6%	7,5%	3,9%
Clientes	52,9%	47,1%	0,0%
Proveedores	83,8%	9,6%	6,6%
Ciudadanía	75,2%	11,6%	13,2%
Organizaciones, instituciones y asociaciones	67,3%	23,6 %	9,1%
Competencia y sector estratégico	89,4%	10,6%	0,0%
Instituciones públicas	95,4%	4,6%	0,0%
Promedio	78,9%	16,4%	4,7%

Fuente: elaboración propia.

Quienes están más seguros de que se trata de una acción de RSC son las Instituciones públicas, con un 95,4%, contrarrestando significativamente a quienes no lo consideran de esta manera: los Clientes, con un 47,1%.

Los *stakeholders* que deben recibir mayor atención en esta pregunta son los Clientes, debido a que se separan de la media de respuesta de los otros 6 grupos de interés. Como puede observarse, las respuestas afirmativas que consideran *La Marató* como una acción de RSC están alrededor del 80%. Sin embargo, los clientes lo ven de otra forma, pues solo el 52,9% responde que sí lo es.

Es comprensible que sea la ciudadanía el grupo de interés que más dudas tenga sobre esta pregunta (el 13,2% no sabe o no responde), pues no todos los ciudadanos están familiarizados con el significado de la RSC. Por el contrario, el promedio general de NS/NR de la cadena de valor alcanza tan solo un 4,7%, lo que permite corroborar el

conocimiento más amplio que los demás *stakeholders* tienen sobre este tipo de iniciativas empresariales.

Finalmente, la sexta pregunta intenta determinar si acciones de RSC mejoran la relación con los grupos de interés. Este factor es cardinal pues la cercanía, el diálogo y la confianza son factores esenciales de la RC que se construyen a partir de una buena relación empresa – *stakeholders*.

Esta pregunta igualmente permite vislumbrar la relación directa con los *stakeholders* pues se formula indagando si las acciones de *La Marató* ayudan a mejorar la relación de TV3 con cada uno de los grupos de interés de manera segmentada (Tabla 9).

Tabla 9. Incidencia de *La Marató* en la relación con los *stakeholders* de TV3

<i>Stakeholders</i>	SI	NO	NS/NR
Empleados	66,0%	34,0%	0,0%
Clientes	52,9%	35,2%	11,9%
Proveedores	38,7%	54,8%	6,5%
Ciudadanía	75,9%	9,7%	14,4%
Organizaciones, instituciones y asociaciones	58,2%	18,2%	23,6%
Competencia y sector estratégico	47,3%	36,8%	15,9%
Instituciones públicas	45,4%	18,1%	36,5%
Promedio	54,9%	29,5%	15,6%

Fuente: elaboración propia.

En la cadena de valor, el sector en que se percibe un beneficio más directo en cuanto a la relación con TV3 es en la Ciudadanía (75,9%), seguido de los Empleados (66%). Estas dos cifras distan bastante del caso de los Proveedores, para los cuales tan solo en un 38,7% *La Marató* ayuda a mejorar su relación. Pero es todavía más relevante que estos mismos Proveedores sean contundentes al certificar en un 54,8% que esta acción de RSC no mejora la relación con TV3.

Se reconoce un porcentaje bastante revelador de *stakeholders* que no saben o no contestan a la pregunta, con un 15,6%. Este factor está sobre todo mediado por el alto índice de respuesta de las Instituciones públicas con un 36,5% y las Organizaciones, instituciones y asociaciones con un 23,6%. Aunque no se les preguntaba por un conocimiento específico, sino simplemente por la relación con TV3, la no afirmación es un hecho preponderante.

Es fundamental dar cuenta de una situación destacable de los resultados. Si se comparan las dos preguntas en las que se solicita a los *stakeholders* su percepción sobre la incidencia de *La Marató* en la imagen que tienen de TV3 y la influencia que *La Marató* ejerce en su relación, en ambos casos se demuestra que esta iniciativa no se percibe como una influencia directa sobre los grupos de interés.

Conclusiones

Aunque en la actualidad existe una importante cantidad de investigaciones que abordan el tema de la RSC, el hecho de asumirla desde la óptica de la comunicación y de las empresas de comunicación le confiere a esta investigación un enfoque diferente. Este acercamiento a la comunicación de la RSC permite una visión desde el desarrollo estratégico de intangibles, los vínculos con la cadena de valor y el diálogo transparente con los *stakeholders*.

Una de las más importantes conclusiones de este capítulo es que, aunque se pueden incluir otros factores que impactan en el devenir de la RSC, es quizá el enfoque *multistakeholder* el que más ha generado cambios en la postura empresarial en relación con la RSC. Las empresas han tenido que multiplicar esfuerzos para asumir sus responsabilidades y su gestión estratégica se ha hecho cada vez más compleja para cumplir las demandas de diferentes grupos de interés.

De la misma manera en que las empresas multiplican sus esfuerzos, también se multiplican sus responsabilidades. En estas circunstancias, una de las vías para el éxito es la implementación de un diálogo transparente con los grupos de interés, debido a que este nuevo poder de

los *stakeholders* obliga a las empresas a sostener una relación basada en la ética y en las acciones de RSC.

Pero el error más grave en el que puede incurrir una empresa no es equivocarse en la implementación de las acciones de RSC, sino intentar hacerlo con el objetivo de mejorar su RC o resarcirse de una situación pasada a través de una estrategia de “lavado de cara”. Los *stakeholders* cada vez mejor informados son también más escépticos ante las acciones empresariales. Por estas razones, una acción de lavado de cara terminará por empeorar la relación con los grupos de interés. En este sentido, un paradigma importante es que la RSC y la ética empresarial no deben utilizarse exclusivamente como herramienta para el beneficio de la imagen de marca o para mejorar la RC.

Los medios de comunicación, aparte de sus responsabilidades básicas –informar-entretener-formar-influir– deben ahora sumarle una nueva responsabilidad: difundir el mensaje de la RSC. Sin embargo, en sectores como el de la televisión, el desarrollo de la RSC está hasta el momento en etapa de crecimiento. Aunque en los últimos años se han encontrado nuevas investigaciones sobre la RSC en cadenas de televisión, el avance todavía es incipiente si se compara con otros sectores industriales.

En otro sentido, se entiende que la cadena de valor percibe que la gestión que hace TV3 de *La Marató* es bastante transparente. Esta es una condición trascendental si se tiene en cuenta la importancia que en la actualidad le otorgan los *stakeholders* a las empresas transparentes, máxime en momentos en los que se han desencadenado cientos de escándalos de corrupción y de malos manejos administrativos en todo tipo de organizaciones sin excepciones de tamaño, lugar de establecimiento, sector económico, etc.

Es de igual forma significativo que sean los grupos de interés “internos” (Empleados, Clientes y Proveedores) quienes mejor califican la transparencia de TV3 pues se asume que son los *stakeholders* que conocen de primera mano la gestión que realiza TV3 con *La Marató*.

En contraposición, para los *stakeholders* no es claro que una acción como *La Marató* contribuya a mejorar la gestión empresarial de TV3.

Inclusive, se descubre una posición muy crítica por parte de los empleados al considerar que *La Marató* no favorece la gestión empresarial de TV3. Es decir, en este caso los empleados, aunque consideran *La Marató* como transparente, no la contemplan como una iniciativa que genere un beneficio al desempeño de TV3.

Si uno de los objetivos básicos de esta investigación es conocer si la RSC incide directamente en la RC, la respuesta tendría que ser concluyente si nos ceñimos a la valoración de los *stakeholders*, dado que alrededor de un 93% de los encuestados consideran que hay una incidencia positiva en la RC de TV3. Es posible inclusive asegurar que toda la cadena de valor tiene una percepción muy positiva de *La Marató* y de las acciones que TV3 implementa en relación con la RSC.

Pero los mismos *stakeholders* que definen que *La Marató* genera un beneficio en la RC creen que esta iniciativa no mejora la imagen de marca ante su grupo de interés. Esta es una condición contradictoria si se interpreta que *La Marató* mejora la RC de TV3, pero no su imagen de marca. Esta situación solo pudo dilucidarse al interpretar que los grupos de interés ya tienen una buena imagen de *La Marató* y de TV3, y sus respuestas están más enfocadas en describir que no consideran que TV3 implemente este tipo de acciones con un objetivo mercantilista de mejorar la imagen de la marca.

Se puede concluir, además, que los *stakeholders* consideran claramente *La Marató* de TV3 como una acción de RSC. La respuesta es categórica en todos los grupos de interés, lo que desmitifica la idea de algunos autores sobre la falta de conocimiento por parte de muchos colectivos sobre lo que es la RSC y cuáles son las iniciativas que se desarrollan al respecto.

Referencias bibliográficas

- Aaker, D. (1996). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Gestión.
- 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.

- Azuero, D. (2009). *La comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable*. Madrid: Forética.
- Baghi, I., Rubaltelli, E. & Tedeschi, M. (2009). A strategy to communicate corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16, 15-26.
- Bajo, A. (2015). El diálogo empresa-stakeholders como fundamento del reconocimiento empresarial. En Benavides, J. & Monfort, A. (Ed.), *Comunicación y empresa responsable* (91-110). Pamplona: Eunsa.
- Benavides, J. (2007). La comunicación de los valores en las empresas y organizaciones. En Bajo, A. & Villagra, N. (Eds.), *Evolución conceptual y práctica de una gestión responsable* (57-76). Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Borrini, A. (2006). *Publicidad, diseño y empresa*. Buenos Aires: Infinito.
- Cantó-Milà, N. & Lozano, J. (2008). The spanish discourse on corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 87, 157-171.
- Cerviño, J. (2002). *Marcas internacionales. Cómo crearlas y gestionarlas*. Madrid: Pirámide.
- Cooper, A. (2006). *Planning: cómo hacer el planteamiento estratégico de las comunicaciones*. Buenos Aires: Thomson.
- Delgado, V. (2012). *Estudio del grado de desarrollo de la responsabilidad social corporativa través de las memorias de sostenibilidad y de las audiencias en televisión*. (Tesis de doctorado, Universidad de la Rioja). Recuperado de http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/id/56506493.html
- Durán, J. (2005). *La empresa multinacional. Gobernanza y responsabilidad social*. Madrid: Cámara Madrid.
- Epstein, M. & Birchard, B. (2001). *La empresa honesta. Cómo convertir la responsabilidad corporativa en ventaja competitiva*. Barcelona: Paidós.
- Etkin, M. (2009). *La responsabilidad comunicativa. RSE y comunicación institucional*. Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social Empresarial. Trabajo sin publicación.
- Fernández, F. (2002). *La responsabilidad de los medios de comunicación*. México: Paidós.
- Fernández, M. (2011). *Comunicación y reputación en empresas e instituciones. Experiencias profesionales y propuestas prácticas*. Madrid: Universitat S.A.
- Fernández, T. (2013). Las corporaciones de radiotelevisión pública de la Unión Europea y el incipiente uso de la web 2.0 para comunicar RSC. *Journal of Communication*, 6, 86-110.
- Ferré, J.M. & Ferré, J. (1996). *Políticas y estrategias de comunicación y publicidad*. Madrid: Díaz de Santos.

- Ferré Pavia, C. & Tolotti, C. (2010). La responsabilidad social corporativa (RSC) de las empresas de comunicación. *Cuadernos de Información*, 27, 97-110.
- Ferré Pavia, C. & Orozco, J. (2011). El diálogo entre empresas de comunicación y sus *stakeholders* en América y Europa. Valores de la cultura corporativa en 40 informes de RSC al Pacto Mundial. *Cuadernos de Información*, 29, 91-104.
- Freeman, E., Harrison, J. & Wicks, A. (2007). *Managing for stakeholders. Survival, reputation and success*. New Haven: Caravan.
- Freeman, E., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B. & Colle, S. (2010). *Stakeholder theory. The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fuster, A. & Ortega, A. (2010). La RSE en transición. En Morata, F., Vilá, B. & Suárez, C. (Eds.), *La responsabilidad social de la empresa a debate. Lecciones de la crisis* (92-101). Barcelona: IUEE.
- Garay, I. & Sánchez, C. (2006). Responsabilidad corporativa y medios de comunicación. En Fundación de Estudios Financieros. (Eds.), *La responsabilidad corporativa. Una propuesta para un entorno empresarial más eficiente y socialmente comprometido* (191-210). Madrid: Fundación de Estudios Financieros.
- García-Marzá, D. (2004). *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*. Madrid: Trotta.
- González, M. (2008). *Responsabilidad social empresarial*. México: Norma.
- González-Rodríguez, M., Díaz-Fernández, M., Rueda, V. & Da Silva, M. (2016). Relation between background variables, values and corporate social responsibility. *Revista de Administração de Empresas*, 56(1), 8-19.
- Guillén, M. (2008). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Pearson.
- Gulyás, A. (2009). Corporate social responsibility in the British media industries – preliminary findings. *Media, Culture & Society*, 31(4), 657-668.
- Hollender, J. & Breen, B. (2010). *The responsibility revolution. How the next generation of businesses will win*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Korin, M. (2011). Los medios de comunicación. En Vives, A. & Peinado, E. (Eds.), *La responsabilidad social de la empresas en América Latina* (185-202). Washington: Cumpetere.
- Lizarzaburu, E. & Brio, J. (2016). Responsabilidad Social Corporativa y Reputación Corporativa en el sector financiero de países en desarrollo. *Revista globalización, competitividad y gobernabilidad*, 10(1), 42-65.
- Lozano, J. (1999). *Ética y empresa*. Madrid: Trotta.
- Lozano, J. (2008). CSR or RSC? (Beyond the Humpty Dumpty syndrome). *Society and Business Review*, 3(3), 191-206.
- Manfredi, J. (2009). Indicadores de RSC en la empresa periodística. *Ámbitos*, 18, 137-148.

- Mercader, J. (2010). *Fundaciones laborales, herramienta para canalizar la responsabilidad social empresarial*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. (Eds.). (2008). *Responsabilidad social de las empresas*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Mullerat, R. (2007). *En buena compañía. La responsabilidad social de las empresas*. México: Debate.
- Navarro, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. Madrid: ESIC.
- Peinado, E. (2011). RSE, grandes compradores y la cadena de valor. En Vives, A. & Peinado, E. (Eds.), *La responsabilidad social de la empresas en América Latina*, (143-161). Washington: Cumpetere.
- Perdiguer, T. (2003). *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*. Barcelona: Anagrama.
- Polo, J. (2011). *La RSC de las grandes empresas españolas con presencia en América Latina*. Madrid: Fragua.
- Rey, G. (2008). *La otra cara de la libertad. La responsabilidad social empresarial en medios de comunicación de América Latina*. Bogotá: FNPI.
- Sánchez, C. (2007). *La gestión del convencimiento: la comunicación y el diálogo responsable. La empresa y los medios de comunicación*. En Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. (Eds.), *La responsabilidad social de la empresa. Propuesta para una economía de la empresa responsable y sostenible* (342-362). Barcelona: RACEF.
- Sanz de la Tajada, L. (1996). *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Síntesis.
- Schiffman & Kanuk (2005). *Comportamiento del consumidor*. México: Prentice Hall.
- Skilton, P. & Purdy, J. (2017). Authenticity, power, and pluralism: a framework for understanding stakeholder evaluations of corporate social responsibility activities. *Business Ethics Quarterly*, 27(1), 99-123.
- Stern, R. (2008). Stakeholder theory and media management: ethical framework for news company executives. *Journal of Mass Media Ethics*, 23, 51-65.
- Valenzuela, L., Jara-Bertin, M. & Villegas, F. (2015). Prácticas de responsabilidad social, reputación corporativa y desempeño financiero. *Revista de Administração de empresas*, 55(3), 329-344.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Villafañe, J. (2004). *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Madrid: Pirámide.
- Villagra, N. (2007). ¿Por qué tenemos miedo de comunicar la responsabilidad social corporativa? En Bajo, A. & Villagra, N. (Eds.), *Evolución conceptual*

- y práctica de una gestión responsable* (77-91). Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Viñarás, M. (2010). El discurso de la RSC en los medios de comunicación social. *Vivat Academia*, 110, 90-104.
- Visser, W. (2011). *The age of responsibility. CSR 2.0 and the new DNA of business*. United Kingdom: Wiley.
- Ziek, P. (2009). Making sense of CSR communication. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16, 137-145.