

TÍTULO: La Responsabilidad Social Corporativa en los Medios de Comunicación: el caso de El País.

AUTOR: Caro González, Francisco (fjcaro@us.es)

Universidad de Sevilla. Facultad de Comunicación

RESUMEN:

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) constituye una de las preocupaciones más importantes de las organizaciones. El uso de este concepto por la empresa constituye un factor clave para su posicionamiento estratégico en el mercado y en la sociedad en general. En este sentido la comunicación de las acciones de RSC es tan importante como las propias acciones.

Esta investigación se desarrolla en el marco de la Teoría de la Legitimación, y por ello queremos estudiar mediante el análisis de contenido y del discurso cómo afecta la adopción de medidas de RSC a los contenidos de diarios de información general.

Para ello proponemos el análisis de un diario de nivel nacional como es El País, que experimentó un cambio radical el 21 de octubre de 2007 (el primero en sus 31 años).

Analizaremos de forma longitudinal el producto informativo en relación a los parámetros de la RSC.

Introducción

En los últimos años en los ámbitos académicos y profesionales se ha generado un debate acerca del papel que las empresas desempeñan en la sociedad. Se plantea la necesidad de que las organizaciones incorporen en sus objetivos estratégico factores que vayan más allá de la mera consecución de rentabilidad para sus accionistas.

Existen dos visiones alternativas y contrapuestas al respecto. Una que indica que la empresa sólo debe preocuparse de generar beneficios a sus accionistas maximizando la eficiencia, y que sean los propietarios y empleados de la empresa los que, con esos beneficios realicen acciones sociales. La otra perspectiva argumenta que las empresas para generar los beneficios económicos incurren en una serie de impactos negativos sociales y ambientales que deben tratar de minimizar y devolver parte de esos excedentes a la sociedad.

Una respuesta a estas dos visiones se puede encontrar en la Teoría de la Legitimación (TL).

Las empresas para subsistir necesitan justificar su comportamiento frente a la sociedad e identificarse con los valores predominantes en la misma. Si existe desajuste entre las expectativas de la sociedad y la empresa, ésta estará destinada al fracaso.

En este marco realizamos un estudio empírico que analiza la justificación del cambio acometido por el diario El País durante el pasado año 2007. Para ello estudiamos la manera en la que la empresa comunica a través de sus propias páginas el cambio.

La estructura del trabajo es la siguiente. Desarrollaremos el marco teórico de la responsabilidad social corporativa y la TL. A continuación definiremos los objetivos de la investigación, y exponemos la metodología seguida para dar respuesta a los mismos. Finalmente ofrecemos los resultados y las conclusiones que se derivan de los mismos.

Las empresas quieren ser buenas

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) surge como una respuesta voluntaria de las empresas a la consecución del desarrollo sostenible. El desarrollo sostenible es aquel que “satisface las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (World Commission on Environment and Development, 1987)

Bajo este enfoque, los resultados derivados de la actividad empresarial deben ser medidos en función de al menos tres dimensiones: la económica, la social y la ambiental, procurando ofrecer un valor positivo conjunto de su integración (*Triple Bottom Line*).

La RSC implica el compromiso de las organizaciones de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida (World Business Council on Sustainable Development, 1998).

Según el Libro Verde de la Comisión Europea (2001: 20), la RSC es la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones de negocio de una empresa y en la relación con sus interlocutores o grupos de interés.

De estas definiciones podemos destacar como rasgo fundamental que la RSC supone un compromiso voluntario de las organizaciones para que, con su actividad, se genere un valor añadido para la sociedad, superando la visión restringida de la consecución del máximo beneficio económico defendido por autores como Friedman (1962)¹. Este comportamiento de la empresa va a venir determinado por las expectativas y las relaciones que mantiene con los diferentes grupos de interés (*stakeholders*). Entre estos agentes se incluyen habitualmente los clientes, las comunidades locales, los proveedores, los empleados y sus familias, las ONG, etc. La consideración de un compromiso de las organizaciones, más amplio que el de responder con beneficios ante los propietarios, se corresponde con el modelo propuesto por Carroll (1979)

Pero el éxito de un comportamiento estratégico respecto a la RSC reside en la capacidad de comunicación que la empresa tenga (Moreno y Capriotti, 2006:49). Las acciones que favorecen la sostenibilidad, así como los posibles impactos negativos de las empresas, deben ser comunicadas a la sociedad de forma adecuada. De hecho la transparencia informativa es uno de

¹ Según Friedman (1962) “una empresa que maximiza sus beneficios actuando dentro de la ley y de las reglas éticas que son propias dentro de una economía de mercado, está cumpliendo todas sus responsabilidades morales y sociales, y no tiene por qué someterse a otro tipo de restricciones y demandas”

los pilares básicos de este nuevo paradigma (si es que podemos llamarlo así) de la gestión empresarial.

Gran parte de las investigaciones relacionadas con la RSC han estado orientadas a analizar la emisión de información al respecto por parte de las organizaciones (Dawkins, 2004; Ingenhoff, 2004). El soporte más utilizado han sido los estados financieros y las memorias anuales de las empresas (Gray, Kouhy y Lavers, 1995). Otra vía muy utilizada son las páginas Web corporativas en las que las empresas se exhiben exponiendo sus contribuciones al desarrollo sostenible. Un análisis a este respecto, en las empresas que conforman el IBEX 35, es el realizado por Moreno y Capriotti (2006). Una de las conclusiones del estudio de estos autores es que se necesitan más investigaciones que profundicen en el modo de comunicar la RSC (2006, p. 51)

Teoría de la Legitimación

La explicación de por qué las empresas pueden verse abocadas a comunicar sus acciones de RSC la podemos encontrar en el seno de la Teoría de la Legitimación (TL) (Lindblom, 1994)

La Teoría de la Legitimación afirma que las compañías establecen un contrato explícito o implícito con la sociedad (Shocker y Sethi, 1973). El cumplimiento de dicho contrato supone responder a las expectativas que los grupos de interés tienen con respecto a la organización. Las compañías tienen que conseguir que la percepción que los diferentes agentes sociales tienen de sus comportamientos se ajusten a las expectativas que mantienen. Si a esta idea sumamos la posibilidad de que las instituciones no sólo se adapten a las normas y valores sociales, sino que también intenten influirlos, nos encontraríamos ante los pilares paradigmáticos del marco conceptual denominado la Teoría de la Legitimación (Husillos, 2004, p.4).

Si la empresa responde a los valores sociales imperantes en un momento dado, se garantiza su éxito, o al menos su supervivencia (Husillos, 2004, p.4). En caso contrario, esa desviación provoca la pérdida de legitimidad y eso puede suponer la desaparición de la misma el abandono de clientes, sanciones por parte del estado, imposiciones de los proveedores o falta de mano de obra (Dowling y Pfeffer, 1975). La legitimidad, por tanto, hace referencia a la congruencia de los valores corporativos y de la sociedad. La carencia de esta cualidad induce a las organizaciones a desarrollar acciones estratégicas orientadas a la reducción de ésta brecha.

A partir de estos conceptos previos vamos a establecer la relación entre RSC y la TL.

Los problemas medioambientales y sociales cada día preocupan más a la sociedad (Young, 1991; Hamel y Prahalad, 1994). Esto se traduce en la demanda de un comportamiento sostenible por parte de las organizaciones. La legitimidad del comportamiento empresarial y de sus beneficios reside en su capacidad para transmitir información acerca de su adecuación a estas expectativas. En la mayoría de los sectores empresariales este flujo informativo se canaliza a través de la información financiera y corporativa, donde de alguna manera se presentan los

impactos económicos, sociales y ambientales de la organización². De acuerdo con Moreno y Capriotti (2006, p.50) “cualquier iniciativa de las corporaciones de adquirir confianza y legitimidad a través del comportamiento corporativo responsable pasa por su capacidad de comunicarse con su entorno, por la capacidad para responder a las demandas de los *stakeholders* y obtener la legitimidad de sus actuaciones”.

También ocurre que las empresas utilizan los medios de comunicación de masas para dar a conocer a la sociedad su buen comportamiento. La razón es la indiscutible capacidad de los medios de comunicación para “modelar” la opinión pública (Dearing y Rogers, 1996).

El uso de los medios de comunicación ayuda a las instituciones a transmitir los valores sociales de acuerdo a las expectativas de los grupos de interés, o al menos desvían el interés del público hacia temas más favorables para las compañías. Autores como Hamann y Acutt (2003: p. 258) opinan que las actuaciones de responsabilidad social corporativa se pueden usar como una herramienta de maquillaje para influenciar las percepciones de los públicos sobre la compañía.

Degan y otros (2002) sostienen que mientras los medios de comunicación modelan las percepciones de la comunidad reflejando las expectativas de la sociedad, las corporaciones, con el fin de seguir dentro de los límites del contrato social, también influyen en las percepciones de la opinión pública mediante sus prácticas de revelación de información.

¿Pero qué ocurre cuando la empresa que actúa de esta manera es un medio de comunicación?

Es de esperar, que si hablamos de una empresa informativa, ésta utilice el propio producto o servicio informativo para legitimarse frente a la sociedad.

Los medios de comunicación pueden utilizar el espacio mediático para comunicar a los diferentes grupos de interés cómo se adecuan a sus exigencias.

En España existen diversos ejemplos de este tipo, como es el caso de la campaña anual de Tele 5 “12 meses 12 causas”

Pero los medios pueden ir mas allá que desarrollar una actividad filantrópica que contribuye a mejorar su reputación corporativa.

A través de la agenda del medio se puede dar voz a sus directivos y responsables empresariales, mediante artículos de opinión o entrevistas en las que se explica cómo la empresa contribuye a la sociedad con planteamientos estratégicos de sostenibilidad que responden a las demandas sociales y que trascienden la mera consecución de la eficiencia económica o la rentabilidad obtenida para los accionistas.

En este trabajo analizamos empíricamente esta situación.

² En el año 2002 la revista *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, dedicó un número monográfico a la Teoría de la Legitimación.

Objetivos

El objetivo de esta investigación es explorar cómo un medio de comunicación hace uso de sus páginas para comunicar un cambio profundo en la organización, que afecta tanto al diseño del diario como a sus contenidos, al mismo tiempo que modifica algunos parámetros estratégicos.

Tratamos de responder a la cuestión de cómo legitima el cambio frente a la sociedad y frente a sus lectores utilizando el propio producto informativo.

Para alcanzar este objetivo analizaremos la información generada por las empresas informativas respecto a los cambios trata de legitimar su comportamiento y el cambio frente a los grupos de interés teniendo en cuenta su responsabilidad social.

Metodología

Hemos seleccionado para la realización de este estudio un caso singular acaecido recientemente. Se trata del cambio experimentado por el diario El País durante el pasado año que culminó con la presentación de un periódico renovado el día 21 de octubre de 2007.

Las razones de la elección de esta empresa informativa son varias:

1. Desde sus inicios es el periódico de referencia a nivel nacional.
2. Es el periódico de información general con mayor difusión en España.
3. Ha experimentado recientemente un cambio calificado como “profundo” por sus directivos.

La unidad de análisis han sido las noticias publicadas en este diario, un año antes del cambio (21 de octubre de 2007) y hasta finales de 2007.

De entre las noticias hemos seleccionados aquellas que hablan acerca del propio diario y de sus planteamientos estratégicos. Hemos prestado especial atención al contenido de las noticias que hablan acerca del cambio experimentado por el diario.

Hemos extraído de la hemeroteca de la edición impresa del diario El País, aquellas noticias que se ajustaban a nuestros requisitos.

Relación de noticias analizadas.

Fecha publicación	Titular
22/11/2006	Célula de universalidade
01/03/2007	José Manuel Calvo, nuevo subdirector de EL PAÍS
31/05/2007	Joaquín Estefanía abre en Vigo el ciclo sobre medios de comunicación
22/07/2007	Respeto y reconocimiento
22/07/2007	El pasado lunes
22/07/2007	El pacto de Sacha
22/07/2007	El cuaderno de un editor
22/07/2007	Tres mensajes de futuro
23/07/2007	Despedida a un férreo defensor de la libertad y la democracia
15/08/2007	La familia Polanco comunica a la CNMV su garantía de estabilidad accionarial ...
30/09/2007	Los periódicos miran hacia Internet
09/10/2007	EL PAÍS será el periódico global en español
11/10/2007	EL PAÍS pone el acento a partir del día 21
13/10/2007	El acento de EL PAÍS

14/10/2007	Un diario a la medida de los tiempos
14/10/2007	De cómo y para qué se ejerce el periodismo
14/10/2007	EL PAÍS SEMANAL: La apuesta por la modernidad
14/10/2007	EL PAÍS cambia con sus lectores
14/10/2007	Domingo: El gran reportaje
14/10/2007	31 años de evolución
14/10/2007	Unos buenos tipos
14/10/2007	Llega al periódico la pluma afilada de Carlos Boyero
14/10/2007	EL PAÍS refuerza su equipo directivo para una nueva etapa
14/10/2007	Babelia Ver, leer y pensar
16/10/2007	EL PAÍS que viene
20/10/2007	El periódico global en español llega mañana a los quioscos
20/10/2007	EL PAÍS del futuro en sus manos
	LANZAMIENTO DE EL PAÍS RENOVADO
23/10/2007	ELPAÍS.com abre sus archivos
26/10/2007	Moreno alerta sobre la pérdida del "espacio común" de debate
26/10/2007	'Babelia' renace con un nuevo proyecto y más contenidos
06/11/2007	Moreno subraya el valor de los periódicos para la democracia
25/11/2007	Comentarios sobre el cambio
27/11/2007	Javier Moreno pide un distanciamiento de prensa y poder
12/12/2007	EL PAÍS bate su récord

Tabla 1. Relación de noticias analizadas.

Para su tratamiento con el programa de análisis de datos cualitativos Atlas.ti, hemos transformado los archivos digitales de las noticias al formato *rtf*, y sobre ellas hemos llevado a cabo un análisis de contenido.

Para llevar a cabo este tipo de análisis lo primero que hicimos fue definir lo que íbamos buscando y para ello optamos por utilizar el esquema planteado por Moreno y Capriotti (2006, p.53) donde se especifican los temas que desarrollan las organizaciones en relación a la RSC y que permiten analizar su comunicación³.

Temática	Definición
Perfil Corporativo	Explicación de su visión, valores y estrategia corporativa. Presentación de la propiedad de la empresa, estructura y forma legal; divisiones, subsidiarias y países en los que opera. Explicación de resultados.
Productos y Servicios	Explicación de sus Productos, Servicios y Marcas desde la perspectiva corporativa, y no comercial (tipos de productos, materias primas, sistemas de fabricación, etc.)
Empleo y RR HH	Declaraciones y explicaciones de sus sistemas de contratación, promoción, evaluación y despido. Declaraciones y explicaciones sobre los Derechos Humanos en la empresa (trabajo infantil, discriminación, etc.)
Acción Económica	Declaraciones y acciones relativas al impacto económico de la compañía en su entorno local, regional, nacional, etc.
Acción Social	Declaraciones y acciones relativas a la preocupación de la compañía por cuestiones sociales.
Acción Medioambiental	Declaraciones y acciones relativas a la preocupación de la compañía por cuestiones medioambientales
Gobierno Corporativo	Declaraciones y explicaciones de sus compromisos de transparencia en el gobierno de la compañía. Explicación de la estructura de poder, remuneraciones, responsabilidades, órganos de gobierno, etc.
Ética Corporativa	Declaraciones y explicaciones sobre sus compromisos éticos en relación con el negocio y con sus públicos.

³ Esta clasificación la establecen fundamentalmente a partir de la guía de la "Global Report Initiative" y el trabajo de Ingenhoff (2004)

Relaciones con Públicos	Declaraciones y explicaciones sobre los intereses, importancia y vinculación de los públicos con la compañía.
Criterios Externos	Declaraciones, explicaciones y vinculación con los criterios nacionales e internacionales sobre aspectos de la RSC/CC/DS

Tabla 2. Temáticas de la RSC. Fuente: Moreno y Capriotti (2006, p. 53)

A estos códigos sumamos otros que pretendían establecer relaciones causales que nos ayudaran a relacionar los cambios con las motivaciones de los responsables de la empresa para llevarlos a cabo.

La unidad básica empleada para la codificación ha sido la frase, ya que permite capturar con cierta capacidad de interpretación los mensajes emitidos con respecto a la RSC y a la legitimación del cambio acometido por la empresa.

Para garantizar la fiabilidad de la codificación (Krippendorff, 1980) se optó (dadas las circunstancias de la investigación con un sólo investigador) por llevar a cabo una medida de la estabilidad de la misma. Codificamos en diferentes momentos del tiempo (dos semanas de separación) tres de las noticias analizadas que tenían más elementos codificados, consiguiendo un índice de congruencia o consistencia del 98%.

Resultados

El número de noticias que trataban sobre la propia empresa, el cambio (a posteriori o a priori) o artículos relacionados con los directivos de la empresa ha sido de 34, durante el periodo analizado: 21 de octubre de 2006, hasta el 31 de diciembre de 2007.

Sólo una noticia se corresponde con el año 2006.

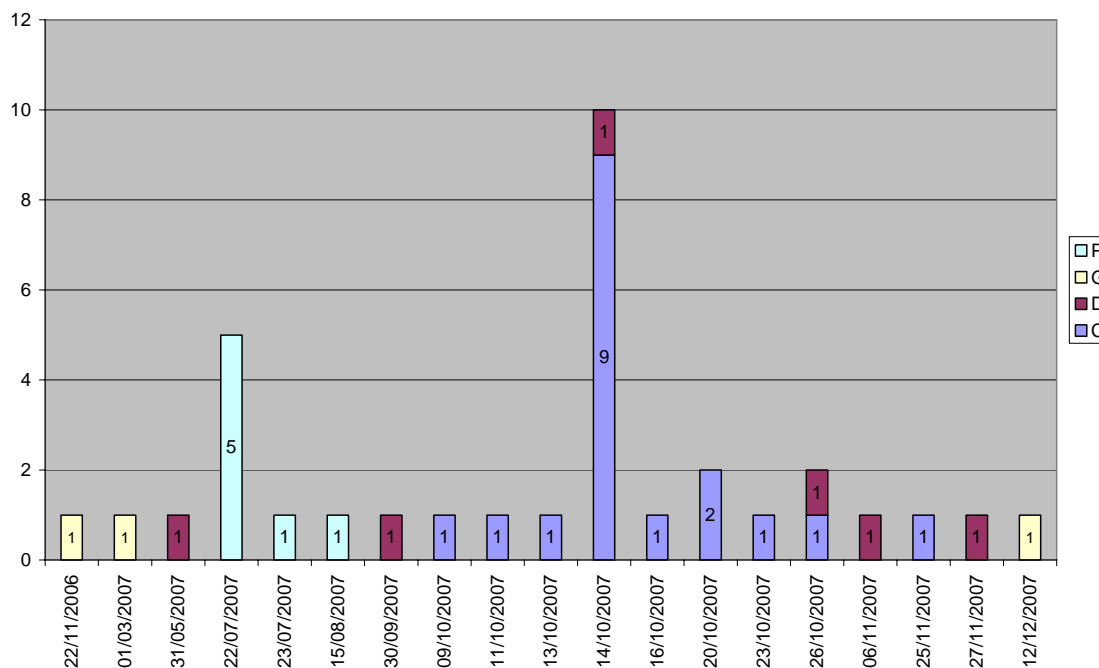


Gráfico 1: Frecuencia de las noticias por fechas y temáticas (P: fallecimiento de Polanco; G: información general; D: opiniones de los directivos; C: cambio).

El 53% de las noticias se corresponden con informaciones acerca del cambio. El 21% son noticias sobre el fallecimiento de Jesús de Polanco, Presidente del Grupo Prisa. De ellas hemos podido extraer información acerca de los principios y estrategias de la empresa. El 18% son noticias en las que se exponen las opiniones de sus directivos principales, Juan Luís Cebrián y Javier Moreno. El 6% restante da información general de El País, como resultados de audiencia, o cambios directivos.

Parece evidente que frente al cambio la empresa decide comunicarlo a sus lectores a través de sus páginas. La mayoría de las noticias se corresponden con un cuadernillo especial publicado el día 14 de octubre, es decir el fin de semana previo al cambio.

Temáticas RSC

Lo primero que queremos destacar, es que a pesar de que el grupo Prisa aporta mucha información en su página Web acerca de la RSC, en la información que aparece en el propio medio no se hace mención expresa a la misma. La información ha sido interpretada y codificada por el investigador en función de las temáticas establecidas por Moreno y Capriotti (2002).

Perfil Corporativo

En muchas de las noticias se habla de los esquemas interpretativos de la organización, de su misión, sus valores y principios y de las estrategias.

El País quiere ser el periódico de información general líder en España y referente mundial de la prensa en español.

En cuanto a los valores y filosofía de la organización, el principio que más se defiende es el de la Independencia. En las noticias se insiste en la idea de un periódico independiente “*ante el poder político y los gobiernos -todos los gobiernos-*“. El periódico ha cambiado pero lo esencial “*su exigencia de calidad e independencia*” no ha cambiado. Otros principios señalados son el rigor, la honestidad y la profesionalidad.

Las páginas del periódico especifican el tipo de país, de sociedad, que se persigue. En las informaciones analizadas se manifiesta claramente la postura ideológica del medio:

“aspiramos a una sociedad abierta, liberal, moderadamente progresista, lo que muchas veces ha venido a identificarse con las posiciones del centro izquierda de este país”

“...defender una idea de España enlazada con Europa y con el mundo, moderna y progresista”

En cuanto a los planteamientos estratégicos se hace una clara apuesta por la consecución de una ventaja competitiva externa basada en la percepción de los lectores. En palabras del director del periódico: “*Es la mirada de los lectores lo que distingue unos diarios de otros, porque, al final, todos se parecen*”.

También se habla de la estrategia de crecimiento por expansión geográfica que está siguiendo el periódico y que se centra en Latinoamérica. De ahí el cambio de lema, mucho más acorde para

un diario que aspira a mantenerse como el periódico en español de referencia mundial: “el periódico global en español”

“EL PAÍS, que ya es el diario global más prestigioso e influyente en los países de lengua española, aprovechará el alcance global de su edición digital para reforzar este liderazgo en Iberoamérica. Para ello, ELPAIS.com pondrá especial énfasis en la cobertura de información latinoamericana y contará con una amplia red de colaboradores y analistas de la región.”

Esta tendencia hacia la globalidad se ve complementada por el desarrollo de productos informativos cercanos a los ciudadanos. Se sigue apostando por la proximidad y cercanía con el lector.

Otra estrategia de crecimiento que se destaca va ligada al uso de las nuevas tecnologías, y en concreto se apuesta por Internet. Juan Luís Cebrián, consejero delegado de PRISA comenta:

“Es obvio que el futuro pasa por Internet. El mayor impulso de crecimiento ha de venir del sector audiovisual y de Internet. En ambos queremos centrarnos esencialmente en la producción de contenidos para el mercado iberoamericano”, señaló.

Y como puede observarse esta estrategia contribuye directamente al crecimiento de la empresa por Ibero América.

Los resultados comerciales derivados del cambio aparecen en las últimas noticias del año 2007:

“El diario EL PAÍS cierra 2007 revalidando su sólida hegemonía entre la prensa generalista de pago. Con una media de 2.234.000 lectores, registra la mejor marca en sus 31 años de historia.”

“EL PAÍS, que en octubre pasado acometió un profundo cambio tanto en el diseño como en los contenidos informativos, crece entre los dos sectores demográficos tradicionalmente más difíciles: las mujeres y los jóvenes (menores de 24 años). En el primer caso, el incremento es del 5% y en el segundo, del 9%.”

El País logra por tanto corregir parcialmente un dato estructural negativo en la prensa española: el reducido número de mujeres y jóvenes lectores de este tipo de soportes.

Productos y Servicios

El cambio tiene un importante impacto en la forma y contenido del periódico, por lo que en sus páginas se dedica mucho espacio a explicarlo y a justificarlo, sobre todo de cara a sus lectores.

En cualquier caso la aspiración de los directivos del periódico es apostar más por la marca El País, orientando su oferta informativa hacia el mercado y afrontando la necesidad de información de su público a través de cualquier soporte.

“se pasa de concebir a El País como un producto, a concebirlo como una marca de alcance global con múltiples soportes. A través de ELPAIS.com, los contenidos del diario son accesibles a través de las pantallas de ordenadores, de teléfonos móviles, de las agendas electrónicas y de las videoconsolas”

En este apartado se habla de las ventajas que supone las decisiones estratégicas sobre el producto para los lectores. Se comenta por ejemplo la importancia que tiene el ofrecer gratis los contenidos del periódico en Internet que califican como un cambio trascendental “los lectores

podrán acceder gratis desde ELPAÍS.com a todos los contenidos de la edición impresa (salvo PDF) y consultar los archivos históricos de su hemeroteca”

“La apertura de la hemeroteca pondrá al alcance de los lectores más de un millón de piezas editoriales elaboradas a lo largo de los 31 años de historia de EL PAÍS, lo que sin duda representa uno de los principales archivos informativos del mundo.”

Aunque dado los vaivenes que ha experimentado esta tendencia (cobro o no cobro por los contenidos digitales), y las inversiones que se han hecho en este sentido, desde las páginas del periódico se lanza un mensaje tranquilizador para los accionistas: “Un cambio con el que aspira a impulsar los ingresos publicitarios derivados de una mayor audiencia en la Red”

Entre los cambios que se explican encontramos:

- Se apuesta por la claridad a la hora de presentar y contar la historia y también profundizar en los contenidos para proporcionar al lector estímulos para la reflexión:
- La modificación del orden y contenido de las secciones, como por ejemplo: -
 - La sección de Sociedad fijará el listón muy alto en todas las exigencias ciudadanas
 - Internacional consolida sus grandes ejes informativos y marca la agenda del panorama exterior, pone al servicio del lector la mejor red de corresponsales de la prensa española y sigue reforzando la información latinoamericana
- Los cambios de diseño del diario “con la generalización progresiva del color, con un lenguaje gráfico e infográfico más atractivo y contundente y con una mayor flexibilidad de formatos y titulares.”
- La colocación de acento en la cabecera.
- El cambio de lema comentado anteriormente.
- El de *Babelia*, la revista cultural de los sábados en la que se renueva totalmente su diseño y se amplía el número de páginas. Se presenta como “un espacio abierto para el debate cultural en España y América Latina; un escaparate que combinará la gran cultura con las principales tendencias de la actualidad, y un lugar para la reflexión y la lectura” Es un planteamiento coherente con las líneas estratégicas expuestas más arriba.
- También se persigue, a través de ELPAIS.com potenciar la participación del ciudadano mediante el lanzamiento de herramientas de personalización o la creación de espacio como *Yo, periodista* en el que se invita al lector a publicar sus propias noticias, o La Comunidad, que alberga en estos momentos más de 5.000 blogs de los lectores.

Empleo y RR HH

No existen muchas referencias en este apartado. Sí hemos podido destacar algunas carencias evidentes como por ejemplo que entre todos los nuevos cargos directivos y todos los movimientos jerárquicos que se producen en el seno del periódico sólo se habla de una mujer. E incluso en el equipo que compone el comité para el cambio tan sólo hay una representante del sexo femenino. Del resto de variables de esta temática: empleo, salarios, calidad de vida, etc.

apenas se habla. También podemos mencionar otra omisión interesante, apenas se habla de los trabajadores de la empresa que no son periodistas. ¿Acaso el resto de los trabajadores de la empresa no contribuyen al buen funcionamiento de la misma y al logro de sus objetivos?

Si se insiste bastante en la relevancia de sus profesionales (sobre todo de redacción) y de la importancia de la formación, independencia y honestidad de los mismos.

“la democracia necesita de periodistas con una firme deontología y una formación continua que les permita entender lo que luego han de transmitir con eficacia a sus audiencias.”

"Un periódico no es su papel. Son sus redactores, sus fotógrafos, sus editorialistas, sus valores. Su mirada compartida con los lectores", dijo Javier Moreno

En una de las noticias redactadas por el comité de empresa con motivo del fallecimiento del presidente si se comenta escuetamente las buenas condiciones laborales de la empresa.

Acción Económica

No se habla de esta temática, el impacto que se comenta de la empresa y sus productos es de tipo social como veremos a continuación.

Acción Social

Dada la función social que se presupone a los medios de comunicación es en este terreno donde más se insiste desde las páginas del periódico. No se habla de las acciones filantrópicas de la compañía, ni de los premios, ni de las fundaciones, se insiste sobre todo en el rol que ha desempeñado y desempeña el periódico en la defensa y mantenimiento del sistema democrático.

“El diario -independiente de la mañana- que salió a la calle entonces era un feroz compromiso con la sociedad de aquel momento, con las libertades, con la democracia, y con el cambio que se estaba produciendo tras 40 años de una dictadura insólita en Europa occidental.”

- Al final, el balance más objetivo que se puede hacer es éste: la España del siglo XXI es mejor, más libre y más justa que la anterior, entre otras cosas porque algunos inventaron EL PAÍS y lo hicieron posible.

El rol de foro público para mantener informados a los ciudadanos y contribuir al diálogo social se considera la aportación más relevante del diario y la justificación de su razón de ser.

“Esto es, su capacidad de constituirse, a la vez, en referencia del país al que se dirigía y en foro público donde conformar la opinión pública de la nación, un elemento imprescindible de la democracia tal como la hemos entendido hasta ahora.”

- Este periódico (es decir, sus periodistas) se ha esforzado siempre en poner a disposición de sus lectores los elementos necesarios para que fundamenten sus decisiones, amplíen su mirada, participen en la gestión democrática de la vida pública y se sientan parte de una comunidad global, de Santiago a Buenos Aires, Sevilla, Madrid o Ciudad de México.

Acción Medioambiental

No se hace mención expresa acerca de la problemática medioambiental y en ningún momento se habla de ningún tipo de implicación medioambiental de los cambios acometidos en el periódico.

Las únicas referencias que hemos encontrado es cuando hablan de la información que se va a ofrecer a los lectores en función de sus intereses:

“abordar de una manera distinta las realidades más cercanas al lector, las que tienen que ver con la vida y con las enfermedades, con la ciencia y el medio ambiente, con la gastronomía, el ocio y la diversión; con la cultura, el entretenimiento y el espectáculo”

Gobierno Corporativo

Tampoco hay referencias a este punto, salvo las que se producen como consecuencia del fallecimiento del presidente para tranquilizar al accionariado del grupo.

“Asimismo, comunicó el protocolo familiar firmado en diciembre de 2003 que vincula a los accionistas de Rucandio y que garantiza la estabilidad de su control accionarial sobre PRISA (editor de EL PAÍS)”

Ética Corporativa

La importancia que tiene El País a la hora de generar e influir en la opinión pública lleva a sus directivos a manifestar un compromiso de independencia para con la sociedad y sus lectores. Este compromiso con la sociedad fue esencial en la creación del periódico y sigue siendo uno de los valores inmutables del mismo.

“los periódicos "no están para defender a los gobiernos ni a los países" sino para "servir a los lectores y a la sociedad". Y para ejercerlos con libertad señaló que la empresa periodística debe ser rentable e independiente”

“pretendemos seguir, igual de beligerantes, de independientes y de incómodos para todos los poderes como, con el apoyo de nuestros accionistas, ejecutivos y redactores, hemos venido siendo desde 1976”

Independencia de los diferentes estamentos de la sociedad:

“desde el financiero al religioso, que no estaban acostumbrados a que nadie pisara sus predios, y EL PAÍS lo hizo, con profesionalidad, con documentación, con buena información contrastada”

El periódico publicó su libro de estilo para que los lectores pudieran conocer su compromiso y juzgar su comportamiento.

“sus presupuestos profesionales, estaban todos en el Libro de estilo, nuestros lectores sabían a qué atenerse cuando leían EL PAÍS, sabían en qué acertábamos y en qué nos equivocábamos, porque éramos transparentes, e incluso, algo insólito entonces y también ahora, rectificábamos abiertamente cuando nos equivocábamos...”

También se destaca que fue el primer periódico de España en dotar a la redacción de un Estatuto que garantiza la independencia profesional del diario.

Relaciones con Públicos

Se mencionan tres grupos de interés en las noticias analizadas. De ellos dos: lectores y el poder político están muy relacionados con todo lo visto hasta ahora. El tercero es la Universidad, en concreto la Complutense de Madrid con la que el diario mantiene un acuerdo para la formación de periodistas en la Escuela de Periodismo de El País.

Con respecto a los lectores se explica que los cambios van dirigidos a ellos a ofrecerles un mejor servicio.

“cambiamos por responsabilidad con nuestros lectores”

“cambia; para abordar mejor los nuevos retos y para elegir las informaciones que tienen sentido para los ciudadanos, las informaciones que les ayuden a entender el porqué y el

cómo de lo que pasa, las consecuencias para sus vidas, las grandes y pequeñas historias, todo aquello que los poderes no quieren que se sepa. Cambia para hablar mejor con sus lectores”

Se persigue conocer mejor sus necesidades mediante estudios de mercado (previo al cambio) o el uso de herramientas como Las Cartas al Director que les permiten expresarse. Y se reconoce que el cambio de los hábitos de lectura no va a ser una tarea fácil en esta nueva época del diario. Con respecto a las fuerzas políticas los directivos de la empresa manifiestan una postura beligerante y transparente al mismo tiempo con el objeto de garantizar la independencia que se deriva de su compromiso con la sociedad:

“necesitábamos que las fuerzas políticas conocieran lo que queríamos hacer... Debíamos ser transparentes con ellos si queríamos conseguir lo mismo como contrapartida... Una empresa de comunicación no puede estar encerrada en sí misma, esperando tan sólo que le vengán a contar, tiene ella misma que salir a contar lo que va a hacer...”

La relación con la Universidad es una de las relaciones mejor valoradas por el fallecido presidente del grupo:

- El presidente del Grupo Prisa, Jesús de Polanco, también se felicitó del fructífero maridaje entre El PAÍS y la Universidad Autónoma de Madrid, que ya ha sacado al mundo laboral 20 promociones de periodistas, una forma eficaz, dijo, de deshacer el "miedo reverencial, cuando no desprecio", que a veces muestra la empresa por el mundo universitario y a la inversa.

Criterios Externos

No existe ninguna referencia a los criterios externos de evaluación de la RSC.

EL PAÍS cambia con sus lectores

Desde la perspectiva de la TL nos interesa particularmente analizar cómo la empresa justifica el cambio a través de sus páginas.

Con el tiempo las organizaciones se estancan y aparece la inercia en su gestión. Sin embargo, su contexto cambia continuamente y si no son capaces de detectar esas variaciones y adaptarse con una actitud proactiva la empresa acaba por desaparecer. En este sentido la prensa escrita esta sumida en un proceso de transición:

“Si no entendemos lo que está pasando ahí fuera, moriremos”. El diagnóstico es de Bill Keller, director de The New York Times. Cuando dice "ahí fuera" se refiere a la revolución de las comunicaciones; cuando pronostica que "moriremos" está hablando de la prensa escrita”

“Los lectores de The Guardian y EL PAÍS quieren foros, quieren participar, debatir la actualidad, y si no se lo ofrecemos nosotros, los buscarán en otro sitio”, aseguró Rusbridger”

Los directivos del diario integran el cambio en el contexto mundial y apoyan sus argumentos para el cambio reflejándose en lo que hacen los grandes periódicos de otros países que están siguiendo estrategias parecidas.

Los directivos de El País, reconocen que necesitan cambiar por que la sociedad ha cambiado y es necesario reducir esa brecha entre sus productos y las demandas de la sociedad:

El País se dirige a una sociedad diferente. Una sociedad transformada, más compleja y más rica, en la que el periódico quiere jugar el mismo papel innovador que ha desempeñado desde 1976.

Un periódico es, entre otras muchas cosas, una mirada compartida con sus lectores a lo largo de los años. Y para seguir desempeñando esa función con éxito en los próximos 15 o 20 necesitamos conectar con las generaciones que se convertirán en el eje central de este país en ese periodo de tiempo.

Gran parte de los cambios van destinados a captar el público joven, bastante reacio al consumo de prensa escrita. Según hemos descrito más arriba, parece que los resultados del cambio en este segmento han sido positivos.

En el contexto actual, el futuro de los medios impresos es muy incierto frente al desarrollo de las nuevas tecnologías y los cambios en los hábitos y expectativas de los lectores:

"Los medios tradicionales tenemos un futuro complicado, por no decir desolador, si no somos capaces de entender qué está sucediendo y actuamos en consecuencia", añadió el director de EL PAÍS. El futuro será complicad "

"Los grandes periódicos, que conocieron su edad de oro durante el siglo XX, están sometidos a fuertes presiones: la extensión de Internet, la prensa gratuita y local, las modificaciones en los hábitos de consumo de información... Los diarios cambian porque todo a su alrededor cambia, se reinventan para seguir siendo relevantes."

Entre esos cambios se destaca la modificación de los hábitos de lectura como consecuencia de la proliferación de soportes informativos instantáneos:

"No es verdad que la gente no tenga tiempo para leer los periódicos. Ésta es una de las conclusiones a las que llegó EL PAÍS tras hablar con muchos de sus lectores. De lo que la gente no tiene tiempo es de leer cosas que ya sabe. "Y por eso", cuenta José Manuel Calvo, "estamos cambiando la forma de contar las cosas."

Aunque esos cambios no pueden afectar a la esencia del medio que lo hacen diferente y preferido por sus lectores.

Hay que mantener los principios y los criterios de calidad que han hecho de un medio lo que los lectores aprecian y valoran, y a partir de ahí hay que arriesgar, hay que experimentar.

Por eso, el cambio se gesta a partir de un profundo estudio de opinión realizado entre sus lectores en otoño de 2006 que les permitió "conocer con detalle la valoración de esos lectores, sus críticas y sus necesidades".

CONCLUSIONES

Según el caso estudiado, y como era fácil de prever, las empresas periodísticas cuentan con una importante ventaja a la hora de comunicar los cambios en la empresa. El uso del soporte informativo contribuye a informar, concienciar y sensibilizar a sus públicos objetivos sobre los cambios.

La posibilidad de utilizar el espacio informativo para hablar de la propia empresa a través de editoriales, noticias o entrevistas a sus directivos supone una herramienta de comunicación poderosa para legitimar a la organización.

Hemos podido observar como la justificación del cambio reside fundamentalmente en la detección por parte de los directivos de la empresa de una brecha entre el producto periodístico y la sociedad. La sociedad cambia de forma irremisible, mientras que las empresas tienden, por inercia, a mantener los mismos parámetros de gestión estratégica. La empresa cambia para adaptarse a sus grupos de interés y como única fórmula para subsistir.

Aunque hay algunas referencias a otros grupos de interés (accionistas o universidad) la justificación del cambio de El País se construye sobre dos pilares básicos estrechamente vinculados: los cambios en la sociedad democrática y en las expectativas de sus lectores. En estos últimos se centran la mayor parte de los argumentos para el cambio e incluso el inicio del mismo (un estudio de opinión).

También queremos destacar que pese a la importancia que se da a la RSC en la memoria anual del grupo Prisa, o en su página Web, las referencias en sus páginas han sido muy escasas. El investigador confiaba encontrar más textos sobre los aspectos económicos, sociales y ambientales con la excusa del cambio. Sin embargo, no existen referencias directas a esas dimensiones y se echa en falta que la empresa relacionase de alguna forma los cambios con esta importante tendencia en todos los sectores de la economía y que por la que el grupo PRISA apuesta fuertemente como puede observarse en su página Web.

Es nuestra intención completar esta investigación comparando todo lo descrito con la información publicada en las memorias anuales del grupo y haciendo un seguimiento longitudinal a la información publicada en el periódico.

También vamos llevar a cabo el análisis de otros periódicos que han experimentado cambios similares en los últimos años para poder comparar los resultados y generalizar las conclusiones.

BIBLIOGRAFÍA

- Canals, J., Fontrodona, J. (2006): "Responsabilidad corporativa y gobierno de la empresa. La responsabilidad corporativa: Una propuesta para un entorno empresarial más eficiente y socialmente comprometido", *Fundación de Estudios Financieros*, nº 16, abril de 2006, pp. 35-54
- Carroll, A. B. (1979). "A three-dimensional conceptual model of corporate social performance". *Academy of Management Review*, 1979, 4, p. 497-505.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001): Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. *COM 366* final.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2002): Com2002, 347 Final. Comunicación de la Comisión relativa a la "Responsabilidad Social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible".
- Dawkins, J. (2004). "Corporate responsibility: The communication challenge". *Journal of Communication Management*, 2004, 9 (2), p. 108-119.
- Dearing, J.W. y Rogers, E.M. (1996): *Agenda Setting*, Sage publications, Thousand Oaks
- Degan C, Ranking M, Tobin J, (2002): "An examination of the corporate social and environmental disclosures of BHP from 1983-1997. A test of legitimacy theory", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 15:3, p.p. 312:343
- Dowling, J. y Pfeffer, J. (1975): "Organization legitimacy: social values and organizational behavior", *Pacific Sociological Review*, 18:1, p.p. 122 -136.

- Friedman, M. (1962): *Capitalism and freedom*. University of Chicago Press. Chicago
- Gray R.H, Kouhy R, Lavers S. (1995): "Corporate social and environmental reporting. A review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 8:2, p.p. 47-77
- Hamann, R.; Acutt, N. (2003). "How should civil society (and the government) respond to 'corporate social responsibility'? A critique of business motivations and the potential for partnerships". *Development Southern Africa*, 2003, 20 (2), p. 255-270.
- Hamel, G, y Prahalad, C.K. (1994): "Strategy as a field of study: Why search for a new Paradigm?", *Strategic Management Journal*, vol 15.
- Husillos, F.J. (2004): "Información medioambiental, contabilidad y teoría de la legitimación. Empresas cotizadas: 1997-1999.", *Documento de Trabajo 07/04*. Universidad Carlos III de Madrid.
- Ingenhoff, D. (2004). "Communication of Corporate Citizenship. Analyzing the DAX-Companies". Comunicación presentada a *International Agenda Setting Conference*, Bonn (Germany).
- Krippendorff, K. (1980): *Content Analysis: An introduction to its methodology* Sage, Beverly Hills, CA
- Larrinaga C, Carrasco F., Correa M., Caro F.J. Y Paéz J. (2001) "The role of environmental accounting in organizational change. An exploration of Spanish companies", *Accounting, Auditing and Accountability Journal* , 14: 213-239.
- Larrinaga C. (2005), "Responsabilidad social e información de sostenibilidad", en G. Perdiguero T. y García Reche A. (eds.) *La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial* (Valencia: Publicaciones de la Universidad de Valencia, 2005).
- Lindblom, C.K. (1994): "*The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure*", Trabajo presentado en la conferencia organizada por la revista perspectivas críticas en contabilidad, Nueva York, NY.
- Moreno, A. y 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: 47-62
- Perrini, F.; Pogutz, S.; Tencati, A. (2006): "Corporate social responsibility in Italy: state of the art". *Journal of Business Strategies*; Spring 2006; 23, 1.
- Shocker, A.D. y Sethi, S.P. (1973): "An approach to developing societal preferences in developing corporate action strategies", *California Management Review*, verano, p.p. 97-105.
- World Business Council On Sustainable Development (1998): Stakeholder Dialogue on CSR, Países Bajos.
- World Commission On Environment And Development (1987): Our Common Future (1987), Oxford University Press.
- Young, K. (1991): "Shades of green". En Jowell, R; Brook, L. y Taylor, B. (eds), *British social Attitudes, The 8th Report*, Dartmouth, Aldershot, pp. 107-129.