

**XI CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS Y GESTIÓN**

**XXXII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES  
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**LAS CRISIS ECONÓMICAS Y EL GAP DE EXPECTATIVAS DE LOS  
STAKEHOLDERS: UN ANÁLISIS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE  
LA AGENDA SETTING**

**Tipificación:** Aportes a las Disciplinas de Costos, Gestión o afines a  
ambas

**Autores**

**María Isabel Blanco Dopico.**

Universidad de Santiago de Compostela

**Mónica Hernández Madrigal.**

Universidad Autónoma de San Luis Potosí

**Beatriz Aibar Guzmán.**

Universidad de Santiago de Compostela

Asociación Española de Profesores Universitarios de Contabilidad  
(ASEPUC)

**Trelew – Patagonia Argentina, Septiembre de 2009**

**XI CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS Y GESTIÓN  
XXXII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**LAS CRISIS ECONÓMICAS Y EL GAP DE EXPECTATIVAS DE LOS  
STAKEHOLDERS: UN ANÁLISIS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA AGENDA  
SETTING**

**Tipificación:** Aportes a las Disciplinas de Costos, Gestión o Afines a ambas

**RESUMEN**

Las fuertes crisis económicas que ha experimentado el sector empresarial en las últimas décadas, junto con la decisión de ignorar una gran parte de las demandas informativas de los *stakeholders* han originado un gap de expectativas y una falta de confianza en las prácticas corporativas de las organizaciones y, muy especialmente, en sus administradores. Así, la necesidad de una mayor transparencia empresarial y el análisis de la revelación voluntaria de información corporativa, incluyendo sus ventajas e inconvenientes, han sido motivo de numerosos trabajos. Abundando en el tema, nuestro estudio aporta una visión del impacto de los medios en la comunicación y la percepción que de la imagen corporativa tiene el público en general mediante el análisis de la *agenda setting* y de la reacción de la empresa para el diseño de la *agenda building*. Este análisis es realizado en el contexto de la actual crisis global y, particularmente, en referencia al tratamiento de la prensa nacional e internacional de los acontecimientos que han desencadenado la crisis económica en el último trimestre del 2008.

**PALABRAS CLAVE:** *agenda setting*, *agenda building*, crisis global.

**ABSTRACT**

The strong economic crises that the corporate sector has experienced in recent years and the decision to ignore the information's demands of the stakeholders have caused an expectations gap and a lack of trust on the corporate's practices and, especially, on their managers. Thus, a number of studies have been developed to analyze the increasing need for a greater corporate transparency and the voluntary corporate disclosure, including their advantages and disadvantages. In this context, our paper aims to give a preliminary vision on these themes, focusing on both the media impact and the public's perception of the corporate image, through the agenda setting analysis and the agenda building design. The analysis has been conducted within the recent global crisis framework and, particularly, based on the national and international media processing of the current events that have unleashed the economic crisis, focusing on a certain period (the last quarter of 2008).

**KEYWORDS:** *agenda setting*, *agenda building*, global crisis.

## **1.- MEDIOS DE COMUNICACIÓN / INFORMACIÓN CORPORATIVA: SU IMPACTO EN LAS CRISIS ECONÓMICAS EMPRESARIALES**

Las fuertes crisis económicas que ha experimentado el sector empresarial en las últimas décadas, junto a la decisión de ignorar una gran parte de las demandas informativas de los *stakeholders* han originado un gap de expectativas y una falta de confianza en las prácticas corporativas de las organizaciones y, muy especialmente, en sus administradores, con consecuencias negativas tanto para las organizaciones, al reflejar una imagen “explotadora” y poco ética (Weber *et al.*, 2005), como para la economía en general. En la recuperación de la confianza del público y el crecimiento de las economías, la emisión por parte de gobiernos y/o asociaciones profesionales de leyes y normas específicas que exigen a las empresas la divulgación de información suficiente y relevante (p. e. Leyes de transparencia, Sarbanes Oxley, Códigos de buen Gobierno corporativo...entre otros), se convierte en un elemento fundamental, necesario pero no suficiente, que destaca, si cabe, la importancia de un sistema organizativo basado en principios y valores (Johnston, 2003), el desarrollo de buenas prácticas corporativas y el establecimiento de medios de acceso a su información que permitan la toma de decisiones prudentes tanto a los inversores como a otros grupos de interés. En cualquier caso, en las decisiones organizativas relativas al acceso y suministro de información no debe dejarse de lado el importante impacto que los medios de comunicación tienen sobre la imagen corporativa que capta el público, muy en particular en estados excepcionales como los derivados de la actual crisis global.

Antes de delimitar el alcance de dicho impacto sobre la información corporativa en situaciones de crisis económica, parece oportuno establecer, siquiera sea someramente, una idea de lo que entendemos por “medios”. Para ello asumimos las distintas visiones que, según la UNESCO (2008, p. 3), pueden asignársele: (1) canal de información y educación a través del cual los ciudadanos puedan comunicarse entre ellos, (2) diseminador de historias, ideas e información, (3) correctivo a la “asimetría natural de la información” entre gobernadores y gobernados y entre agentes privados en competencia, (4) facilitador de debates informativos entre diversos actores sociales, fomentando la resolución de disputas por medios democráticos, (5) medio por el cual la sociedad aprenda sobre sí misma y construya un sentido de comunidad, (6) vehículo para las expresiones culturales y la cohesión cultural entre las naciones, (7) supervisor del gobierno en todas sus formas, promoviendo la transparencia en la vida pública y el escrutinio público de aquellos que ostentan el poder a través de la exposición a la corrupción, mala administración y malas prácticas corporativas, (8) herramienta para lograr eficiencia económica, (9) facilitador esencial del proceso democrático garantizando las elecciones libres y (10) abogado y actor social por propio derecho, respetando los valores plurales.

Esta visión global pone de manifiesto su perfil como distribuidor de información, comunicación, aprendizaje, cohesión cultural, promotor de la transparencia... aspectos que implican la exigencia del conocimiento de la audiencia por parte de los medios de comunicación con el fin de evitar, en la medida de lo posible, que se presenten “asimetrías de información”.

No obstante, es difícil lograr un acuerdo total tanto de la percepción que los periodistas tienen sobre los intereses de los gestores como sobre el papel de aquellos. Así, en un estudio realizado en Estados Unidos por *The Pew Research Center for the People & The Press* y *The Project for Excellence in Journalism* (2008) se encontró que mientras un 65% de los ejecutivos de noticias a nivel local señalan que la alta dirección tiene como prioridad esencial el servicio a la audiencia, un 56% de los editores y reporteros locales señalan que la administración se preocupa más por el desempeño financiero que por el interés público. Por otro lado, para la mayoría de los profesionales de la noticia, si bien el ambiente de los medios ha experimentado cambios importantes, especialmente como resultado de los avances tecnológicos, el papel del periodista<sup>82</sup> sigue siendo el de proveedor (primer nivel de la *agenda-setting*) e intérprete (segundo nivel de la *agenda-setting*) de las noticias<sup>83</sup>.

Por lo que se refiere a la idea de crisis corporativa, en el contexto de nuestro trabajo nos parece oportuna la establecida por el Departamento de Empresas y Reforma Regulatoria<sup>84</sup> (*Department for Business Enterprise & Regulatory Reform*, BERR, 2008), centrada en la consideración de la crisis como “una situación anormal, o incluso una percepción, la cual está más allá del alcance de las actividades diarias del negocio, y amenaza la operación, la seguridad y la reputación de una organización”, y considerar que “la gestión de una crisis es el proceso por el cual el gestor administra un impacto mayor, tal como las relaciones con los medios, permitiendo así el comienzo de la recuperación”. Así pues, entendemos que las crisis representan situaciones complicadas una vez que los riesgos, que alguna vez fueron considerados como probables, se han materializado o han comenzado a evidenciarse y, además, se estima que dicha materialización puede desencadenar nuevos riesgos, no previstos inicialmente, y que a la luz de los nuevos acontecimientos se consideran probables.

Si bien los análisis sobre las actividades y los resultados de las empresas no son asuntos nuevos para los medios de comunicación, sí es cierto que, en los últimos años, han destacado de forma particular su escrutinio y observación, como consecuencia tanto de los grandes escándalos financieros de principios de década (los llamados años post-Enron) como del evidente mayor interés periodístico en los aspectos negativos de la situación o actividad de una empresa frente a los positivos, observándose una mayor cobertura de dichos asuntos por parte de los medios (Carroll y McCombs, 2003; Bai y McCombs, 2007; Agenda Setting, 2008). Este mayor acento sobre aspectos negativos ha de ser considerado y valorado por el administrador desde el punto de vista de su impacto sobre los *stakeholders* no sólo por el alto nivel de persuasión sobre el público que ejercen los medios (Berger, 2001), sino también por otro importante factor relativo a que en la recepción, a través de los medios, de argumentos positivos y negativos sobre un

---

<sup>82</sup> Por ejemplo, en Estados Unidos, a nivel nacional, un 66% de los periodistas de medios impresos consideran que el papel del periodista sigue y debe ser el de guardián de las noticias, lo cual a su vez repercute en algo bueno para la sociedad (*The Pew Research Center for the People & the Press* y *The Project for Excellence in Journalism*, 2008).

<sup>83</sup> Así, mientras que el primer nivel se enfoca principalmente a captar la atención del público a través de la presentación de hechos, el segundo nivel va más allá al intentar comunicar sentimientos y tonos por medio de la descripción de los mismos. Véase, entre otros: McCombs *et al*, 1997; Golan y Wanta, 2001; Carroll y McCombs, 2003; Bai y McCombs; 2007.

<sup>84</sup> Este organismo, perteneciente al Gobierno del Reino Unido, tiene como finalidad promover la creación y el crecimiento de los negocios, lograr una regulación acorde con las necesidades empresariales y asegurarse de que el Gobierno actúe como un “inversor inteligente” cuidando los intereses del público en general, entre otros.

asunto en particular, el público generalmente retiene más las historias negativas que las positivas (Bai y McCombs, 2007).

La manifestación de las crisis empresariales puede darse tanto en forma interna como externa. En el primer caso, las crisis se desarrollan dentro de los límites que conforman la organización, impactando prioritariamente las estructuras y los procesos internos de la misma; de esta forma, los gestores se enfrentan a ellas desde un ámbito privado. En el segundo caso, las crisis salen a la luz pública impactando directamente las relaciones de la empresa con sus respectivos *stakeholders*.

Aunque, como indica Berger (2001) las organizaciones prefieren resolver sus asuntos en privado antes de que aparezcan a la luz pública, desde el enfoque de la *agenda-setting* (la habilidad de los medios para establecer los temas relevantes a tratar y el nivel de importancia que el público asigna a los mismos, en palabras de McCombs y Shaw, 1972), el alcance de un asunto se considera de acuerdo al grado en el que éste es presentado en los medios y en la agenda pública, es decir, si los asuntos son privados o públicos. Se hace evidente, pues, el importante papel de los medios en la divulgación de información sobre las empresas y, particularmente, en la interpretación de la comunicación sobre riesgos, en forma tal que, por ejemplo, Williams y Olaniran (1998) inciden en la importancia de los artículos periodísticos como valiosa fuente de información en tanto mucho de lo que el público conoce acerca de las empresas o de sus elementos de riesgo son recogidos por los medios.

Cuando un problema de la empresa se hace público, y en el mismo intervienen diferentes partes en su interpretación, el proceso de comunicación eficiente resulta imprescindible. En este caso, como señalan Sellnov y Ulmer<sup>85</sup> (1995), muchas veces la ambigüedad en la comunicación de una situación de crisis por parte de las empresas da como resultado la publicación de mensajes contradictorios, confundiendo aún más a los distintos públicos, aspecto que pone en evidencia el impacto que la *agenda-setting* tiene en los momentos de crisis.

Dada la dificultad que muchas veces representa el acceso a cierta información corporativa para algunos *stakeholders*, especialmente en el caso de aquellos que no tienen un contacto directo con las empresas, muchos de ellos se apoyan para su toma de decisiones (de compra, de inversión,..., etc) en los datos y opiniones divulgados por los distintos medios de comunicación (Carroll y McCombs, 2003) a través de los cuales obtienen información adicional que contribuye en parte a reducir la asimetría de información que pudiera generarse (Deephouse, 2000; Carroll y McCombs, 2003). Ello no nos puede hacer olvidar que al publicar información sobre las empresas, sea a favor o en contra de ellas, los medios de comunicación pueden repercutir, directa o indirectamente, en la reputación de las mismas.

En este sentido, la audiencia espera recibir de los medios un mensaje claro, intentando determinar si las noticias reveladas por la prensa tendrán algún efecto, directo o indirecto, en sus vidas. Por tanto, es responsabilidad de los medios hacer que el público reciba la información pertinente en una forma explícita, veraz y oportuna y para lograrlo se

---

<sup>85</sup> Citado por Williams y Olaniran (1998).

encuentran inmersos en una búsqueda constante de nuevas noticias sobre diversos temas corporativos, especialmente sobre aquellos que puedan crear opinión y generar debate.

Desde el punto de vista de los medios el problema se encuentra tanto en las fuentes a las que recurrir como en la confianza que le ofrecen. En cuanto a las fuentes de información a partir de las cuales los periodistas pueden encontrar material para sus artículos son varias las posibilidades. Así, la información publicada en los medios puede obtenerse a partir de los departamentos de relaciones públicas, los *stakeholders*, las agencias gubernamentales, otros medios de comunicación, los sitios web corporativos o los comunicados de prensa realizados por las empresas (Deephhouse, 2000; Aerts y Cormier, 2009)<sup>86</sup>. Por otro lado, la naturaleza interactiva de internet permite a las empresas no sólo divulgar información, voluntaria o normativa, sobre sus actividades, sino también reunir información acerca de los intereses de los diferentes tipos de audiencias y supervisar la opinión pública acerca de temas que son de interés para las organizaciones (Esrock y Leichy, 1998, 2000).

Por lo que se refiere a la credibilidad, cabe preguntarse si los periodistas, al momento de buscar noticias, pueden confiar en la información que las empresas ofrecen, puesto que no es infrecuente que días antes del estallido de una crisis, se haya observado que alguna empresa especialmente afectada o involucrada en el problema emitía noticias alentadoras sobre su situación. De este modo, la información inexacta y apresurada ofrecida por unos cuantos lleva a una pérdida de credibilidad de las empresas, permitiendo que, de acuerdo con la teoría de la *agenda-setting*, sean los medios de comunicación los que establezcan los asuntos a tratar en determinado momento. En este contexto, y en relación a la divulgación de información, Media Tenor (2008) ha desarrollado un índice para medir la reputación de las organizaciones, destacando el hecho de que la mayoría de los temas que deberían ser considerados en la divulgación de información por la empresa tienen una estrecha relación con la estrategia empresarial.

Por último, desde la perspectiva de las empresas, en tanto pueden verse afectadas, ya sea en forma positiva o negativa, por los comentarios o juicios que emitan los periodistas sobre ellas, deberán considerar las posibles ventajas competitivas que pueden obtener al divulgar información en forma voluntaria, de manera que sean ellas las que establezcan los temas a tratar en la agenda pública.

En este contexto, se destaca la influencia de los medios de comunicación en las políticas de divulgación de información voluntaria por parte de las empresas considerando que aquéllos pueden hacer que la atención del público se centre en ciertos aspectos o facetas de la actividad empresarial (o bien en determinadas empresas) y, en consecuencia, aumente su interés por obtener más información al respecto, ante lo cual las empresas suelen responder divulgando más información. De esta manera, como hemos señalado, se considera que los medios de comunicación ejercen una fuerte influencia sobre la agenda de divulgación de las empresas, en la medida en que aquellas actividades o

---

<sup>86</sup> Así, en un estudio sobre el uso que hacen los periodistas de los comunicados de prensa emitidos por las empresa, Ohl et al. (1995) encontraron que los puntos de vista expresados en ellos formaban parte de los subsiguientes artículos publicados por los diarios. Sin embargo, según dichos autores, la oportunidad para las empresas de obtener un reportaje más amplio y detallado de sus respectivas posiciones aumentaría considerablemente si, además de emitir comunicados de prensa, se llevaran a cabo esfuerzos de seguimiento de la información contenida en los mismos.

actuaciones que son objeto de especial atención por los medios se verán sometidas a un control más exhaustivo por parte de los distintos *stakeholders*.

## **2.- LA INFORMACIÓN PERIODÍSTICA EN EL MARCO DE LA AGENDA-SETTING: LA DUALIDAD DE LA CRISIS COMO ASUNTO ACCESIBLE Y NO ACCESIBLE A LOS STAKEHOLDERS**

Según el diccionario de la Real Academia Española, una agenda es una relación de los temas que han de tratarse en una reunión o de las actividades sucesivas que han de ejecutarse. De este modo, en el contexto que nos ocupa, la agenda es una relación de los asuntos públicos considerados como importantes por las organizaciones, los medios y el público en general. Sin embargo, es evidente que no todos los asuntos o temas son tratados de igual manera por los medios de comunicación. Así, los asuntos a tratar en la agenda pueden dividirse en dos categorías: (1) aquellos que son demasiado accesibles (*obtrusive issues*), es decir, aquellos en los que el público está consciente de su existencia todo el tiempo, ya que afectan su vida diaria (por ejemplo, la inflación o la delincuencia), por lo que la labor de los medios de comunicación no es vital para dar a conocer la noticia, y (2) aquellos que no son accesibles (*nonobtrusive issues*), es decir, aquellos que generalmente no son conocidos por el público, por lo que se hace evidente la necesidad de contar con la orientación de los medios de comunicación (Neuman, 1990; Bai y McCombs, 2007). A este respecto, varios estudios señalan que el efecto de los medios en la *agenda-setting* es más fuerte en los asuntos no accesibles (*nonobtrusive issues*) y más débil en los asuntos accesibles (*obtrusive issues*) (Bai y McCombs, 2007).

Por su parte, Bai y McCombs (2007) sugieren tres conceptos psicológicos a tomar en cuenta respecto a los efectos del segundo nivel de la *agenda-setting* sobre el público: relevancia, incertidumbre y prominencia. Así, según los autores, si la relevancia de la información es alta para el público, entonces la incertidumbre es el siguiente elemento importante a considerar, ya que una alta incertidumbre da lugar a una gran necesidad de orientación. Más aún, si la información a tratar no es accesible o conocida por el público (*nonobtrusive issues*), éste tenderá a depender de las noticias publicadas por los medios para reducir su incertidumbre.

Dado que a menudo los diferentes grupos de interés no pueden tener acceso a la información de una empresa, los medios de comunicación suelen intervenir con el objeto de orientar al público y crear opinión; así, según lo señalado anteriormente, los asuntos corporativos pueden ser clasificados como no accesibles para el público (*nonobtrusive issues*). En este sentido, los asuntos corporativos de la *agenda-setting* comprenden tanto los asuntos cotidianos relacionados con las actividades que desarrollan las empresas, como también, y a veces en mayor medida, los escándalos de cualquier índole que puedan ser noticia dentro de los medios de comunicación, ya sea financieros, corporativos, éticos o sociales (Carroll y McCombs, 2003).

De acuerdo a la anterior clasificación, podemos considerar el tema de la crisis como un asunto accesible (*obtrusive issue*) y, al mismo tiempo y en mayor medida, como no accesible para el público (*nonobtrusive issues*). Así, si bien el público percibe la crisis en forma directa a través del aumento de los precios, del impago de las hipotecas, de la pérdida del empleo, del incremento en el número de parados... desarrollándose de manera simultánea la atención del público y la prensa, las principales causas

desencadenantes de las crisis, incluyendo los asuntos corporativos y los acuerdos de los gobiernos, no son percibidas con tanta facilidad por el público. En este sentido, la atención de la audiencia será posterior al tratamiento dado al asunto por la prensa.

### **3.- LA AGENDA-SETTING Y EL MODELO DE PERCEPCIÓN DE LA REALIDAD: ANÁLISIS DE SU IMPACTO EN LOS RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE LOS DISTINTOS ACTORES INVOLUCRADOS**

Al suscitarse una crisis, las organizaciones tienden a actuar en forma reactiva, una vez sucedidos los acontecimientos. El mayor campo de actuación en el que pueden desarrollarse las acciones de las empresas consiste en el análisis prospectivo de los riesgos y de las oportunidades que involucran a los distintos actores que forman parte del ambiente empresarial. La prospección hace referencia a la exploración de posibilidades futuras basada en indicios presentes; por tanto, ya sea que las empresas aprendan de los momentos de crisis que han experimentado (*organizational learning*) (Kim, 1998) o que se adelanten a las situaciones que ponen en peligro su subsistencia, la divulgación de información debe llevarse a cabo en forma clara, evitando las interpretaciones equivocadas por parte de los *stakeholders* y de los medios de comunicación y logrando así que la empresa establezca los temas a tratar en la agenda pública.

Con el objeto de considerar el efecto de la *agenda-setting* sobre las empresas, Carroll y McCombs (2003) establecieron cinco proposiciones básicas que los investigadores deben considerar en el entorno empresarial: (1) la cantidad de noticias divulgadas sobre una empresa en los distintos medios de comunicación está positivamente relacionada con el conocimiento que el público tiene de la misma; (2) la cantidad de noticias divulgadas sobre una empresa, enfatizando los atributos particulares de la misma, está positivamente relacionada con la proporción del público que define a la compañía por esos atributos; (3) cuanto más positiva sea la información divulgada por la prensa sobre algún atributo particular de la empresa, más positiva será la percepción del público sobre tal atributo, y viceversa; (4) la agenda de los atributos sustantivos y afectivos asociados con una empresa dentro de las noticias de los periodistas, especialmente aquellos atributos vinculados específicamente con una empresa, dispone la actitud y la opinión del público sobre la misma; y (5) los esfuerzos organizados para comunicar una agenda corporativa resultarán en un nivel significativo de correspondencia entre la agenda de la empresa y la agenda de los medios.

En opinión de Cook et al. (1983), la capacidad de la *agenda-setting* por parte de los medios implica una conexión causal entre una secuencia de eventos temporal, donde primero ocurre la publicación de las noticias, y posteriormente tales divulgaciones influyen en las percepciones del público sobre algún tema en particular. En forma general, la teoría de la *agenda-setting* se sostiene sobre dos suposiciones básicas: (1) la prensa y los medios no reflejan la realidad, sino que la filtran y la moldean y (2) la concentración de los medios sobre pocos asuntos y materias llevan al público a percibir tales temas como más importantes que otros (University of Twente, 2008).

De acuerdo al modelo de percepción de Brettschneider (adaptado por Media Tenor, 2008) existen cuatro elementos en la construcción de la agenda: (1) la realidad política, económica, científica y social; (2) la realidad de los medios; (3) la realidad no mostrada por los medios; y (4) la percepción pública de la realidad. En este sentido, aún cuando el



objeto<sup>87</sup> parece estar sujeto a las opiniones de los medios (determinado por la gran difusión que alcanzan los mismos), visto desde otra perspectiva el objeto se encuentra con que tiene ante sí interesantes áreas de oportunidad para hacer llegar su mensaje en una forma más directa: (1) estableciendo la agenda de los medios, en contraposición al concepto de que son los medios los que establecen la agenda, (2) valiéndose de la realidad no mostrada por los medios y (3) mejorando la comunicación directa con el público.

#### **4.- CAMBIO DE ROLES: LA EMPRESA ESTABLECE LA AGENDA (AGENDA-BUILDING)**

Como consecuencia de la dificultad que muchas veces representa para los *stakeholders* el acceso a la información corporativa, muchos de ellos, especialmente aquellos que no tienen un contacto directo con la empresa, obtienen su información (adicional unas veces, única otras) a través de los medios de comunicación, apoyándose en los datos y opiniones que se divulgan en los mismos y reduciendo así la asimetría de información que pudiera generarse (Deephouse, 2000; Carroll y McCombs, 2003). En palabras de Deephouse (2000, p. 1096), “la cobertura de los medios es un indicador razonable del conocimiento y las opiniones del público sobre las empresas, después de unos meses de su publicación”.

Recientemente se ha analizado la influencia de los medios de comunicación en las políticas de divulgación de información voluntaria por parte de las empresas con la idea de que dichos medios de comunicación pueden hacer que la atención del público se centre en ciertos aspectos o facetas de la actividad empresarial (o bien en determinadas empresas) y, en consecuencia, hacer que aumente su interés por obtener más información al respecto, provocando como respuesta una mayor divulgación por parte de las empresas. De esta manera, se considera que los medios de comunicación ejercen una fuerte influencia sobre la reputación corporativa de las empresas, en la medida en que aquellas actividades o actuaciones que son objeto de especial atención por los medios se verán sometidas a un control más exhaustivo por parte de los distintos *stakeholders*.

Con el objeto de hacer un análisis sobre las implicaciones que la información divulgada por los medios de comunicación tiene sobre los distintos usuarios, es importante destacar que tal información no impacta de la misma manera a todos los individuos. Así, aún cuando existen personas mejor preparadas que están en un proceso continuo de búsqueda de información (público activo), es evidente que la mayoría de ellas (público pasivo) trata de conseguirla sin gran esfuerzo, recurriendo especialmente a los medios de comunicación (McCombs y Shaw, 1972; Esrock y Leichty, 1998; Deephouse, 2000). Por tanto, si bien los medios masivos de comunicación no sólo representan una de las fuentes más sencillas y asequibles con que cuentan las personas para obtener información -ya sea por la facilidad de acceso que representan, por la cantidad de información que divulgan o por las distintas opiniones que generan- sino que, además representan el único contacto que tenemos con la realidad (McCombs y Shaw, 1972), su utilización como única fuente para acercarse a la información tiene la desventaja de

---

<sup>87</sup> El objeto es definido como “la cosa de la cual tenemos una opinión” (Carroll y McCombs, 2003, p. 37).

disminuir en la capacidad crítica así como de limitar la percepción de la realidad al mostrar solamente una parte de la misma, es decir, la realidad de los medios.

En opinión de Clarkson (1995), la información sobre el desempeño de una empresa estará disponible siempre y cuando el asunto a tratar de algún grupo de interés en particular (inversores, empleados, clientes, proveedores, agencias gubernamentales, medios de comunicación, asociaciones) sea considerado por la empresa como suficientemente importante para ser administrado por la misma.

De acuerdo con un estudio realizado por Agenda Setting (2008), una comunicación activa y abierta constituye un factor clave para mejorar la imagen de una empresa y obtener una mayor credibilidad. Por consiguiente, las empresas están optando por divulgar información que consideran relevante para los *stakeholders* con la finalidad de responder (o contrarrestar) las consecuencias de la información divulgada por los medios de comunicación, la cual, en determinados casos, puede llegar a distorsionar la percepción pública de la realidad empresarial, ejerciendo una gran influencia sobre la audiencia y sobre la imagen y reputación de las empresas. En este sentido, se considera que la anticipación (clasificación proactiva) en la divulgación de información relevante por parte de las empresas tiene como objetivo evitar los posibles efectos negativos que pudieran derivarse de la publicación por los medios de comunicación de ciertos datos.

Así pues, cuando las empresas buscan que su información sea publicada por los periodistas o, en otras palabras, cuando las empresas establecen la agenda decidiendo los temas relevantes a tratar por la prensa, se dice que estamos frente a un proceso llamado *agenda-building* (Ohl *et al.*, 1995; Curtin, 1999). En este contexto, la construcción de la agenda por parte de la empresa puede llevarse a cabo a partir de las tres áreas de oportunidad que ofrece el modelo de percepción antes descrito: (1) estableciendo la agenda de los medios, (2) valiéndose de la realidad no mostrada por los medios y (3) mejorando la comunicación directa con el público.

Por lo que se refiere al primer caso, en opinión de Carroll y McCombs (2003), la agenda corporativa incluye los intentos de la empresa, a través de estrategias de relaciones públicas, para influir en los medios a través de una variedad de información sobre distintos temas o, dicho en otros términos, proporcionando a los medios temas de los cuáles hablar (por ejemplo, sugerencias, nuevos comunicados, eventos, comentarios de portavoces, reportes técnicos, páginas web, análisis financieros). Así, mientras que por un lado dichos temas hacen que los costes de reunir y producir las noticias por parte de los periodistas disminuyan, por otro lado dicha información representa para la empresa una forma de influir en el público a través de una entidad que éste considera con un grado mayor de credibilidad que las empresas: los medios de comunicación.

Por lo que respecta al segundo caso, la empresa puede aprovechar la divulgación de información sobre la realidad no mostrada por los medios. Es indudable que los medios de comunicación y las empresas están ligados fuertemente; así, los periodistas captan y transmiten (primer nivel de agenda) y, algunas veces, interpretan (segundo nivel de agenda) la información que poseen las empresas y éstas, a su vez, utilizan a los medios de comunicación para incrementar su reputación aprovechando el efecto mediático que generan. En efecto, los periodistas poseen la ventaja de crear opinión a un nivel exponencial. No obstante, si bien los medios de comunicación tienen la facultad de influir

en los juicios de valor que los *stakeholders* realizan sobre las organizaciones, es evidente que difícilmente podrán competir con el poder que tiene la empresa de poseer toda la información.

Por último, el alcance de los medios de comunicación sobre los *stakeholders* puede tener un efecto débil si estos últimos tienen una experiencia directa con el tema (Deephouse, 2000). Por lo tanto, en nuestra opinión, uno de los grandes retos que tienen ante sí las empresas está en lograr una cultura de “primera mano” entre los *stakeholders*, consiguiendo que éstos obtengan la información no únicamente a través de los distintos medios masivos de comunicación, sino también, y en mayor medida, a través del contacto directo con la misma.

## 5.- LA CRISIS GLOBAL EN LA AGENDA-SETTING

Si bien la cobertura dedicada por los medios de comunicación a los problemas económicos empresariales ha adquirido mayor relevancia en España a partir de los meses de agosto y septiembre de 2008, coincidiendo con la agudización de dichos problemas y la confirmación de las señales de crisis financiera, la actual crisis ha sido el resultado de una serie de eventos que desde hace años se han venido reflejando en distintos medios, de ahí que muchas de las noticias y los artículos de opinión recogidos en la prensa en el período septiembre-octubre hayan abarcado desde los antecedentes que originaron la crisis de crédito en el 2007, la quiebra de empresas financieras, hipotecarias y de seguros como Lehman Brothers, Bear Stearns, y American International Group (AIG), el plan de rescate financiero (*bailout plan*) propuesto por la Casa Blanca aprobado por el Congreso Estadounidense, hasta el impacto de la crisis en otros continentes del mundo, especialmente el europeo, sin olvidar retomar el tema de los escándalos financieros de principios de la década como Enron, Worldcom y Parmalat, entre otros.

Así, por ejemplo, podemos señalar que dentro de los diez temas más populares publicados en la sección *Times Topics* en la página web de *The New York Times* del 20 de septiembre de 2008, encontramos que seis de ellos tienen relación con el entorno corporativo (Lehman Brothers, A.I.G., Merrill Lynch, Morgan Stanley, Washington Mutual y Goldman Sachs)<sup>88</sup>. En contrapartida, quince días después, el 5 de octubre de 2008, dentro de esta misma sección, el número de temas relacionado con los escándalos empresariales había disminuido a tres (*bailout plan*, *credit crisis* y Merrill Lynch), siendo evidentemente ensombrecido por el tema de las elecciones estadounidenses. Como señala McCombs (2004, p. 44) “los asuntos de la agenda pública típicamente reflejan la agenda de los medios de uno o dos meses anteriores”<sup>89</sup>, es decir, los efectos de la *agenda-setting* generalmente tienen una breve duración, argumento consistente con lo expresado por Gamson *et al.*, (1992, p. 383) quienes señalan que “las controversias públicas también mueren; aquello que alguna vez fue combatido, se vuelve natural”. Abundamos en la opinión de Downs, (1972), al resumir que los asuntos presentados por

---

<sup>88</sup> Aunque es evidente que este ejemplo se ha tomado en época de turbulencia en los mercados financieros, consideramos que es útil para reflejar el efecto que la *agenda-setting* tiene sobre el público.

<sup>89</sup> Citado por Bai y McCombs, 2007.

los medios se desvanecen del centro de la opinión pública en un breve período de tiempo.

En síntesis, las crisis empresariales suponen material interesante para los medios con el objeto de crear polémica y generar debate. Sin embargo, estas oportunidades no son privativas de los medios. De acuerdo con Kim (1998), si bien las crisis son consideradas como un fenómeno negativo, al mismo tiempo pueden dar lugar a una transformación estratégica y tecnológica de las empresas. El reto para la alta dirección consiste en planear el cambio de dirección de la estrategia, en lugar de soportar pasivamente las desagradables consecuencias del ambiente de crisis (Clarke y Varma, 1999).

### **5.1. ALGUNOS ASPECTOS DESTACABLES EN LA ASUNCIÓN DE LA CRISIS ECONÓMICA ESPAÑOLA EN LA PRENSA NACIONAL E INTERNACIONAL**

La palabra crisis ha sido uno de los temas preferidos de los últimos meses no sólo para la prensa española, sino también para los partidos políticos y los ciudadanos en general. A partir de la desaceleración económica que experimentó España en el segundo trimestre de 2008, los partidos de la oposición, la prensa y los ciudadanos criticaban el hecho de que el gobierno no aceptara que el país pasaba por una crisis económica. Así, mientras que en mayo el presidente del Gobierno Español, José Luis Rodríguez Zapatero, señalaba que no había crisis sino una “desaceleración transitoria ahora más intensa” y, en junio, Pedro Solbes, ministro de Economía y Hacienda, aseguraba que la economía no estaba en crisis, sino que solamente existía una “desaceleración significativa” (elEconomista.es, 2008), tres meses después, en comparecencia en el Senado, Solbes declaraba que “nosotros nunca hemos negado la crisis, la hemos reconocido cuando se ha producido” (Radio Televisión Española, 2008).

Así, el tema volvió a adquirir relevancia a partir del desarrollo de la crisis financiera mundial. Desde las comparecencias del gobierno ante el Senado para explicar las medidas tomadas ante la crisis hipotecaria, hasta las notas de prensa acerca de la seguridad y fortaleza del sistema bancario español, a lo largo del mes de octubre de 2008 encontramos una gran cantidad de artículos en prensa, televisión y radio sobre la crisis económica a nivel local y global.

Siguiendo el estudio de Taylor (2008) sobre algunos problemas asociados a la actual crisis financiera y su comparación con crisis anteriores, hemos decidido enfocar nuestro análisis en los primeros momentos del estallido de la crisis en España, especialmente en los meses de septiembre y octubre de 2008, debido a que en dicho período no sólo se produjo la confirmación de una serie de problemas económicos cuyos síntomas se venían evidenciando a lo largo del año sino que, y de forma muy notable, tuvo lugar un fuerte empeoramiento y deterioro de la situación económica propiciando una mayor atención por parte de los medios de comunicación a la misma<sup>90</sup>.

En el período analizado, los medios de comunicación españoles establecieron la crisis hipotecaria como tema central de las conversaciones públicas, apelando, no únicamente

---

<sup>90</sup> Como puede observarse a partir de la tabla de cobertura temporal publicada en la página web del The New York Times (2008) sobre las 10 semanas de agitación financiera, en septiembre y octubre de 2008 el periódico recogía, respectivamente, diecinueve y diecisiete noticias relacionadas con la crisis, mientras que en noviembre el número de noticias publicadas sobre dicho tema disminuyó a seis.

al primer nivel de la *agenda-setting* (presentación del hecho), sino también al segundo nivel (comunicando sentimientos y “tonos”). Por ejemplo, el 6 de octubre de 2008, el portal El Confidencial dedicó la mayor parte de sus noticias a la crisis económica financiera. Así, ese día un total de no menos de diez links desplegaban información relacionada con la crisis. Títulos como “Pánico, pánico, pánico” o “Sangría en Wall Street: el Dow Jones pierde los 10.000 ante el miedo a la recesión” fueron algunos de los encabezados propuestos por este portal. Tal como se puede observar, es evidente que dichos titulares no presentan únicamente el hecho de la noticia, sino también establecen tonos y sentimientos que son percibidos por el receptor de la misma.

Mientras tanto, analizando las Salas de Prensa de los principales bancos y cajas españolas al 6 de octubre de 2008, hemos observado que la mayoría de ellas no hace alusión alguna a la crisis global económica. Por ejemplo, un comunicado emitido en esas fechas por Santander se refería a la adquisición de Abbey de los canales de distribución y los depósitos minoristas de Bradford y Bingley, mientras que las notas de prensa emitidas por BBVA se refería al patrocinio del banco en el fútbol español y a que el banco iba a cerrar el mejor año de su historia en América en 2008. Por otro lado, en sus notas de prensa la Caixa señalaba el hecho de que InverCaixa había absorbido a la antigua gestora de fondos de Morgan Stanley en España, mientras que Unicaja divulgaba información sobre la inauguración de su undécima oficina en Torremolinos o el ciclo de encuentros con directores de cine. En conclusión, en esos momentos los bancos no ofrecían información sobre la crisis económica, probablemente para evitar el pánico entre sus clientes. Sin embargo, es importante considerar que los clientes deseaban conocer cómo afecta esta crisis a sus respectivos créditos hipotecarios, así como saber si sus ahorros estarían protegidos en caso de quiebra del mismo.

## **5.2. EFECTOS DE LAS CRISIS, LOS MEDIOS Y LA AGENDA-SETTING EN LA EMISIÓN DE LEYES : SU IMPACTO SOBRE LA DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN**

Considerando los fuertes impactos que tienen las crisis empresariales sobre las economías de los países, cabe preguntarse si un mayor intervencionismo por parte de los gobiernos ayudará de alguna manera a subsanar las malas prácticas corporativas llevadas a cabo por las empresas. Evidentemente, a medida que surgen situaciones críticas que impactan a un gran número de individuos, las posiciones a favor o en contra de una política intervencionista (Reisman, 2003, McGill University, 2008) comienzan a tomar lugar dentro de la agenda mediática. Así, mientras que algunos abogan por la continuación de una economía sin obstáculos (*laissez faire, laissez passer*), otros exigen que el gobierno vele por los intereses de los ciudadanos, especialmente de los más desprotegidos, a través de una política intervencionista.

En el período considerado, correspondiente al momento del estallido de la crisis de crédito que colapsó los mercados internacionales, esta idea se convirtió en uno de los temas relevantes en la agenda mediática nacional e internacional. Así, en esas fechas era usual escuchar a periodistas, críticos, expertos y al público en general hablar sobre la “regla de oro” del sistema capitalista: privatizar las ganancias y socializar las pérdidas.

Como consecuencia de la política intervencionista de los gobiernos con el objeto de rescatar el sistema financiero mundial, la iniciativa privada adopta una postura basada, cada vez más, en la confianza en el paternalismo del gobierno; en otras palabras, si las

empresas cometen algún error grave que suponga una crisis a mayor escala, el gobierno está presente para salvarla de la bancarrota<sup>91</sup>.

En este sentido, destacamos el comunicado del primer ministro británico Gordon Brown (10 de octubre de 2008) en que anunciaba la participación del estado en los bancos basada en principios de transparencia, integridad, responsabilidad y cooperación. De acuerdo con Brown, los nuevos tiempos requieren nuevas ideas y nuevas políticas para reestructurar el sistema bancario y financiero, tomadas a partir de un contexto global. Así, el primer ministro señala cuatro pasos importantes para restaurar el sistema financiero internacional, en el tercero de los cuales se indica que “los gobiernos deben contemplar la emisión de un nuevo conjunto de reglas que permitan lograr una mayor transparencia y hacer un mayor hincapié en asuntos de ética respecto a la divulgación de información, especialmente aquella relacionada con los riesgos que pueden acontecer o que se han materializado en las empresas”.

Cook *et al.* (1983) señalan que los medios investigan, escriben y publican artículos que impactan al público en general y que influyen en los legisladores, quienes a menudo obtienen su conocimiento de la opinión pública a partir de los medios de comunicación y, por ende, actúan para modificar o emitir nuevas normativas. En su estudio, dichos autores revelaron que las notas periodísticas alteraban la percepción de los legisladores respecto a los asuntos públicos, convenciéndose de que era oportuno actuar sobre los mismos.

A tenor de lo expuesto, no cabe duda que en los próximos meses se desarrollarán nuevos parámetros gubernamentales y profesionales que aseguren mayores exigencias informativas por parte de las empresas, tal como sucedió con la emisión de la Ley Sarbanes Oxley después de los escándalos financieros post-Enron, las normas de la SEC, los informes COSO o los Códigos de Buen Gobierno, entre otros. Hasta el momento podemos destacar la publicación de una guía (febrero de 2009) que el *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO) ha emitido en conjunto con el equipo de Thornton LLP, con el objeto de lograr una mejor supervisión de la eficiencia de los sistemas de control interno de las organizaciones y poner en práctica las acciones correctivas pertinentes, expandiendo los principios básicos de los anteriores informes por medio de una supervisión efectiva y eficiente.

Asimismo, como consecuencia del estallido de la actual crisis financiera y con el objeto de proteger al público inversor, la SEC ha decidido enfocar su estrategia en tres áreas principales: la coordinación de los estándares internacionales, la cooperación en la aplicación de la ley y la consulta en tiempo real de las acciones regulatorias a medida que se desarrollan los eventos (Cox, 2008). Por su parte, el *Public Company Accounting Oversight Board* (PCAOB, 2008), emitió el 21 de octubre de 2008 una propuesta sobre

---

<sup>91</sup> Así por ejemplo, el Servicio de Estudios Económicos del BBVA (2008, p.3) señala que “ante la intensificación y extensión de la crisis bancaria, la intervención de los gobiernos es clave para recuperar la confianza, romper el círculo vicioso entre liquidez y solvencia mencionado y restablecer el normal funcionamiento de los mercados”.

estándares de auditoría relacionados con la evaluación y la respuesta al riesgo de las empresas.

Aunque a otro nivel, a lo anterior podrían unirse las recomendaciones que *The Institute of Internal Auditors* y el Instituto de Auditores Interno de España han emitido en los meses de febrero y marzo de 2009 en relación con la actuación en estos tiempos de crisis.

Coincidimos con la opinión de Reisman (2003) respecto a que una de las características del intervencionismo es que tiende a crecer generando nuevas intervenciones que provocan un patrón cíclico en las actuaciones empresariales; así, aplicando esta idea al contexto informativo podría reflejarse en la siguiente secuencia: primero, la empresa divulga cierta información, aunque la mayor parte de ella sigue considerándose como privada; a continuación, como resultado ya sea de malas prácticas corporativas, errores constantes o dolo premeditado, surge un estado de crisis caracterizado por riesgos ya materializados (si bien, en este punto, las crisis siguen siendo todavía parte del ámbito privado de las corporaciones) y, finalmente, los *stakeholders*, el gobierno o los medios de comunicación trasladan el problema hacia la esfera pública. Por tanto, para paliar los efectos de la crisis y asegurar la protección de los *stakeholders*, el gobierno interviene por medio de la publicación de normativas, leyes y códigos que obligan a las empresas a mejorar la transparencia de sus organizaciones y a divulgar mayor información, especialmente en áreas relacionadas con el control interno y los riesgos. Por último, la crisis se estabiliza y las actividades de la empresa vuelven a tomar su cauce normal, hasta que, pasado un tiempo, resurja otra vez algún escándalo financiero y el ciclo vuelva a empezar.

En síntesis, las crisis suponen un mayor endurecimiento de las leyes. Como resultado de la crisis financiera asiática, hace una década ya se planteaba la necesidad de crear una nueva “arquitectura financiera internacional” basada en una moneda internacional, en un cuerpo regulatorio para todo el sistema financiero mundial y en un sistema de justicia internacional (Weisbrot, 2007). Sin embargo, si bien la historia de la crisis financiera empresarial vuelve a repetirse después del escándalo Enron en 2002 y de la emisión de nuevas normas que exigen mayor divulgación de información, al parecer las empresas no han aprendido estas lecciones y continúan divulgando poca información relevante para la toma de decisiones de sus *stakeholders*, exponiéndose cada vez más a los rumores, a las informaciones de terceros o a las malas interpretaciones que los medios puedan hacer de sus actividades. Por tanto, si las empresas desean menos intervencionismo del gobierno, su estrategia debe pasar por proveer a los *stakeholders* información oportuna, real y relevante para la toma de decisiones, lo que exige primero, el conocimiento de sus requerimientos informativos y, después, cubrirlos adecuadamente eliminando el actual gap de expectativas.

## 6. A MODO DE CONCLUSIÓN

La actual crisis global no solamente es el resultado directo de la falta de transparencia por parte de las empresas, de la carencia de confianza en los administradores y de las malas prácticas de los gobiernos corporativos, sino también de la desinformación operante en el ambiente empresarial. Dichas situaciones hacen evidente la necesidad de divulgar información corporativa clara, sencilla, relevante y oportuna con el objeto de disminuir el gap de expectativas entre los *stakeholders* y las organizaciones, apoyando así el proceso de toma de decisiones.

En las últimas décadas, gracias al desarrollo de la tecnología y a la evolución e internacionalización de los mercados, el interés y la información financiera y corporativa de las empresas no sólo se incrementa, sino que alcanza a colectivos diferentes a los tradicionales. En este contexto, los medios de comunicación constituyen el vehículo principal para lograr un intercambio informativo con un mayor número de personas, consiguiendo influir en los temas sobre los cuales el público centrará su atención en un determinado momento y señalando la relación de temas actuales sobre los que las personas, los grupos, las entidades o los países deben pensar y discutir, es decir, estableciendo la llamada agenda mediática (*agenda-setting*).

En este sentido, estamos frente a una relación tripartita (empresa – medios de comunicación – *stakeholders*) cuyas interacciones se hacen cada vez más evidentes. Si bien por una parte los medios de comunicación deben trabajar como promotores de la transparencia, como proveedores e intérpretes de las notas de prensa y como guardianes de las noticias, a menudo, con el propósito de generar debate y crear opinión, buscan divulgar especialmente los aspectos negativos de las organizaciones, en particular en estados excepcionales como las crisis, pudiendo así confundir o impactar aún más en forma negativa a los *stakeholders*. Por su parte, con el objeto de reducir la asimetría de información y acceder a una mayor información corporativa, los *stakeholders* se apoyan en los medios de comunicación, afirmando así la importancia del papel de los mismos en la divulgación de información sobre las empresas. Por último, las organizaciones, aprovechando el alto impacto que los medios de comunicación tienen sobre los *stakeholders*, se ven obligadas a administrar las relaciones con los mismos, tomando en cuenta las ventajas de divulgar su propia información.

Así, considerando la relación tripartita de los actores involucrados en el proceso de información, podemos decir que las crisis representan oportunidades para las empresas ya que, al ser consideradas como un tema mayormente no accesible para el público (los asuntos corporativos y los acuerdos de los gobiernos no son percibidos con tanta facilidad por el público), las organizaciones pueden optar por la divulgación oportuna de información relevante. A este respecto, es necesario que las empresas no esperen a la emisión de leyes y normativas por parte de los gobiernos, especialmente en tiempos de crisis, para divulgar información, sino que aprovechen el impacto exponencial de los medios, ya sea estableciendo la agenda de los mismos, aprovechando la realidad no mostrada por los medios, o bien mejorando la comunicación directa con los *stakeholders*.

En síntesis, no solamente estamos frente a una crisis económica, sino también frente a una crisis de información y de comunicación. Las empresas, los medios y los gobiernos están obligados a informar al público con el objeto de brindarle todos los elementos



necesarios para la toma de decisiones oportuna. En este sentido, a efectos de contrarrestar la agenda marcada por los medios, las empresas pueden participar en el establecimiento de la misma (*agenda-building*) por medio de la divulgación de información relevante, logrando así una importancia estratégica cuyo desarrollo es vital para su supervivencia.

## REFERENCIAS

- Aerts, W. y Cormier, D. (2009). Media legitimacy and corporate environmental communication. *Accounting, Organizations and Society*, 34(1), 1-27.
- Agenda Setting. (2008). *Corporate Agenda-Setting*. [www.agendasetting.com](http://www.agendasetting.com). Extraído el 3 de septiembre de 2008 desde <http://www.agendasetting.com/newsletter/CorporateAgendaSetting.pdf>.
- Bai, S.Y. y McCombs, M. (2007). Second level agenda-setting and affective intelligence: fluctuations of public perceptions of foreign nations. *Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, TBA, San Francisco, CA. Online <Application PDF>*. 2008-09-12 desde [http://www.allacademic.com/meta/p171465\\_index.html](http://www.allacademic.com/meta/p171465_index.html).
- BBVA. (2008, octubre 9). *España adopta medidas preventivas para hacer frente a la crisis financiera internacional*. Madrid: Observatorio Económico. Servicio de Estudios Económicos.
- Berger, B.K. (2001). Private issues and public policy: locating the corporate agenda in agenda-setting theory. *Journal of Public Relations Research*, 13(2), 91-126.
- Brown, G. (2008). We must lead the world to financial stability. Strong banks, unfrozen markets, greater transparency and international supervision are the four keys to recovery. *Times Online*. Extraído el 18 de octubre de 2008 desde [http://www.timesonline.co.uk/tol/comment/columnists/guest\\_contributors/article4916344.ece](http://www.timesonline.co.uk/tol/comment/columnists/guest_contributors/article4916344.ece).
- Carroll, C. y McCombs, M. (2003). Agenda-setting effects of business news on the public's images and opinions about major corporations. *Corporate Reputation Review*, 6(1), 36-46.
- Clarke, C.J. y Varma, S. (1999). Strategic risk management: the new competitive edge. *Long Range Planning*, 32(4), 414-424.
- Clarkson, M.B.E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Cook, F.L., Tyler, T.R., Goetz, E.G., Gordon, M.T., Protes, D., Leff, D.R. & Molotch, H.L. (1983). Media and agenda setting: effects on the public, interest group leaders, policy makers, and policy. *Public Opinion Quarterly*, 47(1), 16-35.
- Cox, C. (2008). SEC Chairman speaks to future of international standards. *Journal of Accountancy*. Extraído el 5 de marzo de 2009 desde <http://www.journalofaccountancy.com/Web/SECChairmanFutureofInternationalStandards>.
- Curtin, P.A. (1999). Reevaluating public relations information subsidies: market-driven journalism and agenda-building theory and practice. *Journal of Public Relations Research*, 11(1), 53-90.
- Deephouse, D.L. (2000). Media reputation as a strategic resource: an integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 26(6), 1091-1112.
- Department for Business Enterprise & Regulatory Reform (BERR). (2008). *Crisis Management*. Extraído el 5 de octubre de 2008 desde <http://www.berr.gov.uk/whatwedo/sectors/infosec/infosecadvice/incidentmanagement/crisismanagement/page33391.html>.
- Downs, A. (1972). Up and down with ecology: the 'issue attention cycle'. *The Public Interest*, 28, 38-50.

- ElEconomista.es*. (2008, junio 2). Solbes asegura que no hay crisis y sigue confiando en tener un "ligero superávit" este año. Extraído el 6 de octubre de 2008 desde <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/573139/06/08/Solbes-asegura-que-no-hay-crisis-y-sigue-confiando-en-tener-un-ligero-superavit-este-ano.html>.
- Esrock, S.L. & Leichty, G.B. (1998). Social responsibility and corporate web pages: self-presentation or agenda setting? *Public Relations Review*, 24(3), 305-319.
- Esrock, S.L. & Leichty, G.B. (2000). Organization of corporate web pages: publics and functions. *Public Relations Review*, 26(3), 327-344.
- Gamson, W.A., Croteau, D., Hoynes, W. & Sasson, T. (1992). *Media images and the social construction of reality*, 18, 373-393.
- Golan, G. y Wanta, W. (2001). Second-level agenda setting in the New Hampshire primary: a comparison of newspaper coverage in three newspapers and public perceptions of candidates. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 78(2), 247-259.
- Johnston, D.J. (2003). Building trust. *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE*, 240/241. Extraído el 3 oct 2008 desde: [http://www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/1151/Building\\_trust.html](http://www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/1151/Building_trust.html).
- Kim, L. (1998). Crisis construction and organizational learning: capability building in catching-up at Hyundai Motor. *Organization Science*, 9(4), 506-521.
- McCombs, M., Llamas, J.P., Lopez-Escobar, E. y Rey, F. (1997). Candidate images in Spanish elections: second-level agenda-setting effects. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 74(4), 703-717.
- McCombs, M. y Shaw, D. L. (1972). The agenda-setting function of mass media. *The Public Opinion Quarterly*, 36(2), 176-187.
- McGill University (2008, Septiembre 30). Ethnic Conflict Stoked By Government Economic Intervention, Not Globalization, Study Finds. Extraído el 21 de octubre de 2008 desde <http://www.sciencedaily.com/releases/2008/09/080929144118.htm>.
- Media Tenor. (2008). *The agenda setting approach*. Extraído el 19 de septiembre de 2008 desde [http://www.mediatenor.com/smi\\_AS\\_approach.php](http://www.mediatenor.com/smi_AS_approach.php).
- Neuman, W.R. (1990). The threshold of public attention. *Public Opinion Quarterly*, 54(2), 159-176.
- New York Times, The. (2008). *10 Weeks of Financial Turmoil*. Extraído el 12 de enero de 2009 desde [http://www.nytimes.com/interactive/2008/09/27/business/economy/20080927\\_WE\\_EKS\\_TIMELINE.html](http://www.nytimes.com/interactive/2008/09/27/business/economy/20080927_WE_EKS_TIMELINE.html).
- Ohl, C.M., Pincus, J.D., Rimmer, T. & Harrison, D. (1995). Agenda building role of news releases in corporate takeovers. *Public Relations Review*, 21(2), 89-101.
- Public Company Accounting Oversight Board. (PCAOB). (2008). *Proposed auditing standards related to the auditor's assessment of and response to risk and conforming amendments to PCAOB standards*. Extraído el 23 de octubre de 2008 desde [http://www.pcaob.org/Rules/Docket\\_026/2008-10-21\\_Release\\_No\\_2008-006.pdf](http://www.pcaob.org/Rules/Docket_026/2008-10-21_Release_No_2008-006.pdf).
- Radio Televisión Española (rtve). (2008, septiembre 24). Solbes afirma ahora que el Gobierno nunca "ha negado la crisis". Extraído el 6 de octubre de 2008 desde <http://www.rtve.es/noticias/20080924/solbes-provoca-risas-afirmar-que-gobierno-nunca-negado-crisis/162888.shtml>.
- Reisman, G. (2003). What is Interventionism? *Ludwing von Mises Institute*. Extraído el 18 de octubre de 2008 desde <http://mises.org/story/1315>.
- Sellnov, T.L. y Ulmer, R.R. (1995). Ambiguous argument as advocacy in organization crisis communication. *Argumentation and Advocacy*, 31, 138-150.
- Taylor, J.B. (2008). The financial crisis and the policy responses: an empirical analysis of what went wrong. Extraído el 12 de enero de 2009 desde <http://www.theiia.org/guidance/global-financial-crisis/resources/?search=>.
- The Pew Research Center for the People & the Press y The Project for Excellence in Journalism*. (2008). The Web: alarming, appealing and a challenge to journalistic

- values. Financial woes now overshadow all other concerns for journalists. Project for Excellence in Journalism.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). (2008). *Media Development Indicators: A Framework for assessing media development*. París: UNESCO.
- University of Twente. Enschede – The Netherlands. (2008). Extraído el 19 de septiembre de 2008 desde [http://www.tcw.utwente.nl/theorieenoverzicht/Theory%20clusters/Public%20Relations,%20Advertising,%20Marketing%20and%20Consumer%20Behavior/Agenda-Setting\\_Theory.doc/](http://www.tcw.utwente.nl/theorieenoverzicht/Theory%20clusters/Public%20Relations,%20Advertising,%20Marketing%20and%20Consumer%20Behavior/Agenda-Setting_Theory.doc/).
- Weber, J.M., Malhotra, D. & Murnighan, J.K. (2005). Normal acts of irrational trust: motivated attributions and the trust development process. *Research in Organizational Behavior*, 26, 75-101.
- Weisbrot, M. (2007). Ten years after: the lasting impact of the Asian Financial Crisis. *Centre for Economic and Policy Research*, 1-8.
- Williams, D.E. & Olaniran, B.A. (1998). Expanding the crisis planning function: introducing elements of risk communication to crisis communication practice. *Public Relations Review*, 24(3), 387-400.