

**Difusión mediática de la imagen social del  
empresariado vasco. Programa semanal  
Empresa vasca de ETB2 (1992-2001)**

*Por José Larrañaga Zubizarreta\**

**Resumen:** *Este trabajo se centra en la prospección de la nueva cultura empresarial de la gestión y de la calidad total en el País Vasco para entender la emergente figura del empresario y el reconocimiento social adquirido en los años noventa del siglo pasado. El programa semanal de tipo económico-empresarial Empresa Vasca emitido en ETB de 1992 a 2001 y los premios organizados por la televisión autónoma al mejor empresario vasco del año son canales específicos de difusión de los valores empresariales emergentes en una sociedad que veinte años antes rechazaba y estigmatizaba la figura empresarial como negativa para la convivencia social.*

**Palabras clave:** *Imagen social del empresario, programa Empresa Vasca de ETB, responsabilidad social, cultura empresarial, gestión de Calidad.*

\* Profesor de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de la UPV/EHU.

**Abstract:** *This paper is centred on research into the new business culture of management and total quality in the Basque Country in order to understand the emergent figure of the businessperson and the social recognition that he/she acquired in the 1990s. Empresa Vasca, a weekly program with an economic-business content broadcast by ETB2 from 1992 to 2001, and the prizes organised by the autonomous television station for the best Basque businessperson of the year are specific channels for the diffusion of the emergent business values in a society that twenty years before had rejected and stigmatised the figure of the businessperson as a negative factor for social coexistence.*

**Key words:** *Social image of the businessperson, the program Empresa Vasca of ETB, social responsibility, business culture, quality management.*

## 1. Introducción

Este trabajo analiza la nueva cultura empresarial de los años noventa en el País Vasco, enraizada en las teorías norteamericanas del *management* y sustentada en los valores de la calidad total en la gestión, que buscan el reconocimiento social del empresario. La presente investigación pone especial énfasis en el papel que ha llevado a cabo ETB a través del programa *Empresa Vasca* (EV) en la transmisión de estos objetivos empresariales, programa que se emitió semanalmente durante nueve años consecutivos, entre los años 1992 y 2001. Los premios organizados por ETB, Caja Laboral y el periódico quincenal *Empresa XXI* al “Mejor Empresario Vasco del año” son un ejemplo ilustrativo del reconocimiento social del momento hacia la clase empresarial pujante del país y a los valores que proclama. El trabajo parte de la constatación de que el programa no era un vehículo de información de la realidad productiva y empresarial del País Vasco, sino que publicitaba los valores positivos y emergentes de la actividad de algunas empresas. El empresario es, en este sentido, el protagonista por excelencia en el programa semanal *Empresa Vasca*.

## 2. Contexto económico de cambios estructurales

Los fuertes cambios en la estructura económica y las relaciones comerciales a nivel internacional a partir de las crisis del petróleo de 1974-79 tuvieron consecuencias directas sobre economías protegidas como la española y de fuerte monocultivo siderúrgico-industrial como la vasca. Una apertura en el plano político, cultural y social tras una dictadura de cuarenta años supuso también un giro modernizador hacia modos de vida similares a los de los países de la Unión Europea.

La Sociedad de Promoción y Reversión Industrial (SPRI) fue una herramienta pública institucional que ha resultado clave en el crecimiento económico vasco de la década de los noventa. En este

zer (2004)

contexto de revitalización de la empresa industrial vasca, empieza a emitirse en ETB2 un nuevo programa de carácter económico-empresarial-industrial: se llamará, precisamente, *Empresa Vasca*. Era en 1992.

Todo ello en un contexto en el que se produce un desmantelamiento industrial profundo que ha dado lugar a la desaparición de muchas empresas y miles de puestos de trabajo. Tras un período de fuerte crecimiento (1985-1991) será a partir del año 1994 cuando cambie la tendencia y el desempleo masivo de años anteriores vaya reduciéndose de una forma importante, a la vez que la organización del trabajo y las relaciones contractuales vayan adquiriendo otro aspecto bien distinto al de los años ochenta. La contratación en las empresas es más flexible, casi exclusivamente temporal, y la estabilidad del puesto de trabajo es un derecho que posee un 70% de los trabajadores a finales de los años noventa.

En opinión de Alain Lipietz y D Leborgne, (Lipietz, 1998: 78) la destrucción de viejas industrias será mostrada como una “destrucción creadora” y la exploración de nuevas vías de desarrollo como una “necesidad tecnológica”. Los años que corresponden al ciclo de crecimiento que se inicia en 1994 muestran aún niveles superiores alcanzados por el índice de productividad industrial. Con porcentajes por encima del veinte por ciento en la tasa de paro, la industria vasca alcanza índices de productividad especialmente significativos.

Los años noventa en el País Vasco ofrecen un balance de resultados económicos considerados altamente satisfactorios a juicio de Porter (Porter, 2002:15), quien enumera cuatro conclusiones principales: 1) Fuerte recuperación tras la crisis de finales de los 80. 2) Nivel de prosperidad cercano al nivel medio de la UE. 3) Innovación entre nivel italiano y español 4) El entorno empresarial ha sido mejorado de manera significativa en un esfuerzo conjunto de las instituciones públicas y privadas.

Junto a estos resultados, Martínez y De la Cal presentan “pobres resultados en términos de empleo, dadas las políticas liberalizadoras y de flexibilización del mercado de trabajo.” Así, a la fuerte recuperación, nivel de prosperidad, innovación y mejora del entorno empresarial descritos por Porter, habría que añadir al mismo tiempo el resultado de “una mayor polarización social y un aumento de los sectores sociales desprotegidos.” (Martínez y Dela Cal, 1998: 301-325)

### **3. Cambios organizativos: del taller a la empresa**

La introducción de las nuevas tecnologías va a implicar cambios de métodos de trabajo y de organización en el seno de la empresa. El cambio más importante en la cultura empresarial se ha producido cuando el concepto de empresa ha superado el estrecho marco economicista en el que se ha situado tradicionalmente. Citando las opiniones de S. Ghosal y A. Bartlet, I. Dorronsoro ubica en tres supuestos la nueva finalidad de la empresa y, por ende, del empresario en la sociedad.

*“El fundamento en el que se basa la actividad empresarial – dice el tercer supuesto- es un nuevo “contrato ético-moral” con sus empleados y con la sociedad, que sustituye la explotación paternalista y la apropiación de la plusvalía del pasado por la empleabilidad y la creación de riqueza en un marco de relaciones que comparten el destino en un proyecto empresarial”. (Dorronsoro, 2001)*

Pasar de una concepción de la empresa basada en la producción (*taller o fábrica* diríamos en una terminología que todavía miles y miles de trabajadores y muchos empresarios utilizan para definir el lugar común de trabajo, en su acepción productiva) a una concepción basada en un proyecto orientado y compartido, tal y como afirma Weil:

*“Pasar de una concepción de la empresa basada en la producción (yo soy aquello que hago) a una concepción basada en un proyecto orientado (yo soy aquello que hago por usted) es el cambio de legiti-*

zer (2004)

*idad que explica la progresión de la comunicación institucional. Si se reducen los dos ámbitos es fácil concluir que la comunicación institucional de la empresa es la comunicación no comercial. Y se trata de un proceso complementario y único". (Weill: 1992)*

Se utiliza el concepto de *complejidad* como señal más característica del entorno en el que se sitúa la actividad empresarial. Este término nos lleva a las ideas de E. Morin. El filósofo francés estima que la comprensión de la complejidad requiere un cambio muy profundo de nuestras estructuras mentales.

*"No está el individuo por una parte, -dice E. Morin- la sociedad por otra, la especie de un lado, los individuos del otro, de un lado la empresa con su organigrama, su programa de producción, sus estudios de mercado, del otro lado sus problemas de relaciones humanas, de personal, de relaciones públicas. Los dos procesos son inseparables e interdependientes". (Morin: 1994)*

#### **4. Protagonismo empresarial y Responsabilidad social**

Las encuestas realizadas por el Círculo de Empresarios Vascos sobre la percepción social de la figura del empresario en el País Vasco son ilustrativas del proceso de cambio que se percibe, según estos resultados, desde la propia sociedad vasca a lo largo de los años ochenta. La tendencia a un mayor reconocimiento social del empresario es clara y no deja lugar a dudas. Las encuestas del Círculo de Empresarios Vascos datan de los años 1984, 86 y 88 respectivamente. (CEV: 1991)

Una cuarta se realizó en 1990, en un contexto de crecimiento positivo, poco antes de que se diera la desaceleración en el crecimiento del PIB. La encuesta iba, en este caso, dirigida a los propios empresarios, no a la sociedad. Las conclusiones de la encuesta evidencian un optimismo "frente a los retos del futuro" y aunque "no está completamente superado", el medio hostil vivido en los años pasados "ha dejado de ser un estigma" (CEV:1991)

Este proceso no es exclusivo del País Vasco. La similitud de la preocupación empresarial por su figura y su aceptación en el entorno social postfranquista es sintomático. Resultaría interesante una investigación que analizara y midiera el grado de incidencia del “pernicioso fenómeno terrorista” (CEV) en la actividad empresarial y el nivel de repercusión como factor negativo sobre el desarrollo económico de Euskadi comparativamente con otras zonas del estado. La imagen social del empresario estaba deteriorada en toda España al identificarla con el Régimen de Franco:

*“(...) En este discurso, sin ningún tipo de matiz, se confundía premeditadamente a los empresarios con el régimen. (...) la asimilación <empresario = franquista> que se extendió en amplias capas de la sociedad les resultó muy incómoda a los afectados en virtud de las circunstancias que se vivían”. (Cabrera, 2002: 342)*

## **5. La responsabilidad social de la empresa**

José Antonio Garrido habla de los valores esenciales de la empresa: honradez, respeto, participación, responsabilidad, justicia, solidaridad, ejemplaridad etc. Esta terminología no era, precisamente, la que utilizaba la clase dirigente empresarial hace tan sólo diez o quince años (Garrido, 1998: 23-33) Más bien, parecen palabras pronunciadas por personas implicadas en proyectos de solidaridad social, proyectos sindicales o políticos de izquierda o, incluso, de la misma iglesia. Siguiendo a P. Weill, la empresa se ha apropiado de una terminología religiosa y conquistadora cuando sus dirigentes hablan de misión y de solidaridad.

Tomás Perdiguero analiza la utilización del término de Responsabilidad Social de la Empresa (Perdiguero: 2002) y apunta un inicio del debate sobre el RSE en España, aunque todavía muy incipiente respecto a países como el Reino Unido, Dinamarca o Francia y señala que, en general, la comunidad empresarial de nuestro entorno reduce el concepto a problemas simples de filantropía y de acción social de la empresa, con una visión que citando a Roberto Velasco ha denominado de ética de frontera.

zer (2004)

Justo Villafañe subraya dos iniciativas importantes en el campo de la RSE a nivel internacional

*“El Green Paper promovido por la Comisión Europea para fomentar los comportamientos corporativos responsables y el Global Compact, impulsado por la ONU y su secretario general, Kofi Anan, que persigue que el mayor número de empresas de todo el mundo suscriban el compromiso de defensa de los derechos humanos en la actividad productiva de esas empresas”.* (Villafañe, 2002: 9)

Aurora Pimentel Igea (Pimentel, 2002: 192) considera que el debate sobre la RSC es un proceso dinámico y abierto que plantea nuevos desafíos no sólo para la empresa sino, también, para la comunicación institucional. La autora contrapone el enfoque tradicional mediante el cual la empresa se debe unívocamente a los accionistas (*shareholders* o *stockholders*) y su única responsabilidad es hacia con ellos, con el enfoque stakeholders por el que una organización se puede contemplar desde un amplio número de públicos con el que se relaciona (sea en conflicto o en colaboración) entre los que se encuentra los accionistas, los clientes, trabajadores, Administración, comunidades locales, la sociedad en general, medios de comunicación, competidores, instituciones financieras, todos ellos con sus respectivos intereses. Uno de esos públicos, el del consumidor, constituye un argumento de peso y de contrapoder ante la empresas.

Para Iñaki García (García, 1997: 7) el uso desmesurado del poder empresarial y el ejercicio de su responsabilidad social tiene relación con el consumerismo y asimila el futuro del marketing con la responsabilidad social de las empresas.

## **6. “Premio *Empresa Vasca*” al Mejor Empresario Vasco**

Las instituciones locales, territoriales y el propio Gobierno Vasco comienzan a organizar iniciativas de reconocimiento a los empresarios en forma de premios y acreditaciones de carácter público a partir de 1990. La administración se vuelca en este apoyo empresa-

rial, al simbolizar en ellos la creación de riqueza, el empleo y el uso de valores como honestidad, trabajo y empeño productivo que se resumen en el concepto de empresario de carácter emprendedor.

La publicación quincenal *Empresa XXI* eligió y premió entre sus lectores al mejor empresario vasco del año en su primera edición en 1991. Al año siguiente, se sumó Caja Laboral-Euskadiko Kutxa y dos años más tarde EITB patrocinó y organizó este premio que ha sido el que más eco mediático ha tenido entre todos los premios. ETB, a través de su programa semanal *Empresa Vasca* dedica anualmente como cierre de curso hacia finales de junio un programa en el que emite en diferido la grabación de la entrega de premios, recogida en directo<sup>1</sup>.

### **7. *Empresa Vasca*. Creación y filosofía del programa**

La presentación del primer programa de *Empresa Vasca* de ETB2 (3 de octubre de 1992) expresa el objetivo principal del programa que acababa de salir a antena. El primer director y presentador de EV, Juan Carlos Malet, decía así:

*“Qué tal señores, bienvenidos a empresa vasca, este es un nuevo programa de los servicios informativos de ETB que les va a contar semana a semana noticias del mundo económico y empresarial vasco. Sabemos que la situación de la economía en estos momentos no está para muchas alegrías, pero a pesar de ello nos vamos a empeñar en buscar buenas noticias...”*

El equipo directivo de ETB era consciente de la necesidad de crear un programa sectorial que partía de un diagnóstico. El director de la televisión vasca Luis Alberto Aranberri opina que “era un hecho el desprestigio social de los empresarios y las dificultades de este colectivo para que su labor fuera reconocida”.<sup>2</sup>

### 7.1. *Good news, Bad news*

A este diagnóstico se le unía la reflexión sobre la comunicación que se realizaba desde los informativos de ETB. Dado que los vídeos de los informativos “ofrecían noticias breves y negativas” (no hay que olvidar que los años de crisis trajeron consigo la reconversión, el paro y los conflictos) el objetivo, por lo tanto, era darle la vuelta a la comunicación y ofrecer mejor tratamiento de las noticias y darles más tiempo, más espacio que el que contienen los formatos de los informativos diarios. Se pretendía, así, crear un nuevo formato y EV fue la consecuencia directa del diagnóstico y posterior decisión de hallar un hueco en la parrilla de ETB2 para transmitir los valores empresariales. El director argumenta que “las malas noticias irán de por sí a los informativos. El nuevo programa abordará lo positivo de la economía y de la empresa”. El mencionado texto de la presentación corrobora tal tendencia, que básicamente concuerda con lo que la escuela de investigación Media Group de la Universidad de Glasgow define como “Good news, Bad news” (Beharrel, 1976: 194)

La elección del título es también revelador de la filosofía que sustenta la decisión de crear el programa que se analiza: se optó por el nombre de *Empresa Vasca*. No se eligió el título de “Economía Vasca”, como podría haberse denominado también. Se trata de hablar de la empresa y de sus proyectos a través del empresario, para darle protagonismo y realce social.

### 7.2. *Consideraciones en torno al programa*

Las conclusiones que siguen al análisis del programa se basan en los parámetros que han sido identificados y seleccionados para ello con referencias tales como la temática de los reportajes, el modelo de la empresa grabada, la elección de los identificadores de entrevistados y reportajes o las causas de elección de los entrevistados y de

las empresas editadas. De estas inferencias podemos, en resumen, concluir con las siguientes líneas de reflexión:

1. El tipo de empresa mostrado en el programa es de tamaño medio y ó grande. Se ha reflejado a la empresa industrial en un 61%. Las cooperativas del Grupo Mondragón Corporación Cooperativa, aunque reducidas en cuanto al número, unos 150, suponen el 16% de las empresas del programa. Claro que tienen un peso específico importante en la economía vasca, un 15% de la riqueza que produce el sector industrial vasco. Otra razón de peso para comprender su elevada participación en el programa consiste en la relevancia de las empresas cooperativas del grupo en el conjunto de empresas avanzadas de calidad en el País Vasco. Las empresas avanzadas en gestión y con mayores índices de calidad son, precisamente las reflejadas en los reportajes del programa *Empresa Vasca*.

2. La ausencia del consumidor llama la atención, véase desde el prisma de elección como tema a tratar (1% de los reportajes dedicados al consumo), como desde los identificadores que aparecen dando su opinión en los reportajes y las entrevistas (ningún entrevistado para hablar específicamente del tema). El programa no plantea conexión alguna con los problemas de los ciudadanos-consumidores. El concepto de la calidad del producto, tantas veces referido en el programa, se circunscribe a la relación empresa-proveedora / empresa-cliente, sin que las preocupaciones y las necesidades de los ciudadanos-consumidores tengan espacio y protagonismo: la percepción de los encuestados va en la misma línea de la apuntada. No tiene relevancia alguna el tema del consumo en *Empresa Vasca*.

3. El programa denota también otras ausencias temáticas y ausencias de protagonistas tan llamativas como la del consumidor. Nos referimos al mundo del trabajo desde la perspectiva del trabajador y desde el sindicato como organización laboral presente en la empresa. Los personajes del ámbito laboral que dan su opinión en

los reportajes no llegan al 1%, desviando así, el mundo del trabajo y del sindicato a situaciones exclusivamente de conflicto, exhibidas como noticias sin profundidad en el espacio de los servicios informativos. (Léblanc, 1990: 224) En oposición a esta ausencia, el programa ha potenciado la participación de identificadores de la patronal y de la administración vasca de forma desequilibrada, aunque coherente con su planteamiento de origen. Casi la mitad de los entrevistados, el 43%, son del gobierno y de la patronal (25 y 18) . Además, el 70% de los protagonistas que aparecen dando su opinión en los reportajes son directivos.

## 8. Conclusiones

La dirección de ETB creó el programa *Empresa Vasca* (1992) en un momento de recesión económica y ante la demanda empresarial de potenciar las noticias positivas de la actividad empresarial. El director de Euskal Telebista decidió la creación de un programa semanal para contrarrestar la información conflictiva que transmitían los Informativos diarios en aquel período. Objetivo principal: transmitir las buenas noticias procedentes del mundo de la empresa y del empresario.

Al igual que se planteó en otras cadenas de televisión (BBC, TV3 y A3)<sup>3</sup>, ETB utilizó el programa *Empresa Vasca* como buque-insignia de su programación económica-empresarial. El programa sirvió para establecer y potenciar las relaciones entre ETB y el colectivo empresarial. Este es uno de los objetivos principales de la creación del programa. Los responsables del programa han sido interlocutores de ETB ante las instancias del mundo de la empresa y de las finanzas. Nueve años después, este objetivo se ha cumplido.

Se configura, así, un espacio triangular de relaciones y decisiones entre el medio de comunicación de más alcance en el País Vasco las organizaciones patronales y las instituciones autonómicas. El Gobierno vasco, basándose en la apertura a los cinco continentes de

las empresas financiadas y apoyadas por la SPRI, ha proclamado la identidad del pueblo vasco en el exterior. Ante la imposibilidad política de desarrollar hacia afuera la institucionalización del autogobierno, léase consulados o embajadas, el gobierno vasco ha utilizado la infraestructura técnica y comercial de la propia SPRI para expandirse y ha aprovechado la pujanza del colectivo empresarial para su autoafirmación política. Los empresarios vascos se convierten así en representantes cualificados, no sólo de su empresa y de su producto competitivos, sino de su país, de su cultura y de su forma de ser y de actuar. *Empresa Vasca* ha sido testigo de los múltiples viajes del Lehendakari y el Consejero de Industria, Comercio y Turismo a lugares donde una empresa vasca, léase Irizar, Fagor, Gamesa..., ha abierto una planta o ha comprado una factoría en China, en Brasil o en Polonia.

Digamos, para terminar, que ETB, a través del programa EV, ha sido el instrumento mediático por excelencia que la clase empresarial y la administración pública vasca han utilizado para la consecución de objetivos tales como la difusión de los nuevos valores y el logro de un mayor reconocimiento social de su positiva labor en pos de la creación de riqueza y empleo para el País.

## Notas

---

- 1 “VIPS empresariales” (*El Mundo del País Vasco* martes 30.06.98) “Oscar a la empresa” (*El Correo Español* martes, 29.06.99) “Nocturno empresarial vasco” (*El Mundo del País Vasco* martes 29.06.99), son algunos de los titulares con los que ilustraban en formato de “Crónica social” los artículos periodísticos que comentaban la *Gala de la Noche de la Empresa Vasca* de los años 97 y 98. Nótese que esta terminología (comenzando desde el propio título publicitario “Noche de la Empresa Vasca” que no se utilizaba en sus comienzos) denota cierto glamour, constituye la representación mediática de un evento de carácter social, cual encuentro de Moda o actividad artística de reconocida publicidad. No hay que olvidar que, precisamente, durante tres veces consecutivas se ha elegido como sede del Encuentro empresarial al emblemático edificio Guggenheim. “Al abrigo del Titánico” titulaba EXXI un comentario de la entrega de los premios correspondiente a 1998. “Con el Guggenheim de testigo” titulaba otro comentario del cronista de *El Mundo del País Vasco* J. Urquijo. La fascinación que despertaba el Guggenheim en el entorno social del País ha estado asociada al carácter positivo, emprendedor y de liderazgo de una clase, la empresarial, que se “pone de largo” anualmente para hacerse la foto y proyectar su función de guía ante la sociedad como guía de unos valores personificados en unos empresarios con nombres y apellidos. La edición de 2001, que se celebró en el Teatro Arriaga, constituyó un Homenaje al que fuera Presidente de la Patronal de Gipuzkoa ADEGI, asesinado por ETA: Joxe Mari Korta. La batalla de la imagen por la legitimidad social del empresario vasco, protagonista de la actividad económica, encuentra en este Premio de Empresa Vasca un autorreflejo de optimismo y realización colectiva cuya plasmación ha sido correspondida por la voz mediática otorgada por ETB a través del programa *Empresa Vasca*, fiel reflejo de este espíritu que se comenta.
- 2 Declaraciones de L. A. Aranberri, ex director de ETB en entrevista realizada el 18 de octubre de 1999.
- 3 Se trata del emblemático programa “The Money Programme” (1964) pionero entre los programas de información económica de tipo semanal en las televisiones. El canal público norteamericano PBS lanzaría su programa insignia 7 años más tarde, en 1971 “The Wall Street Week” y entre las cadenas privadas de la televisión en España, destaca el programa diario matinal, de Antena3 “Noticias de Economía”, en 1991, dirigido por Alejandro Dueñas. En torno a la información del programa británico: Busi-

ness and money. BBC Online - What's On Business and Money.  
<http://www.bbc.co.uk/business/programmes/index.shtml>. CROFTS,  
ANDREW. Using television and video in business. London: Mercury  
Books 1991.

### **Referencias bibliográficas**

---

- BEHARRELL, PETER (et al.) (1976): *Bad News*. London: Routledge & Kegan Paul, 1976-1980.
- CABRERA, MERCEDES y DEL REY, F. (2002): *El poder de los empresarios*. Madrid: Taurus.
- Círculo de Empresarios Vascos (1991): *Lugar de encuentro, reflexión y opinión empresarial 1976-90*. Bilbao: CEV.
- DORRONSORO, I. (2001): *TU Lankide Otsaila/Febrero*. Arrasate.
- GARCÍA ARRIZABALAGA, I. (1997 ): *Una introducción al debate Marketing-Consumerismo*. San Sebastián: ESTE, Universidad de Deusto, p. 8
- GARRIDO J. A. (1998): "La empresa, un proyecto para compartir". En *La legitimación social de la empresa*. Bilbao: CEV, p 23-33.
- LÉBLANC, GÉRARD (1990 ): "Representations de l' économie: année 1986". En *Communication*, nº 51, Paris: Seuil, 224.
- LIPIETZ, A. y LEBORGNE, D. (1988): "L'après-fordisme et son espace". En *Les Temps Modernes*,. nº 501, 43 année, Avril, pp 75-115.

- MARTINEZ HERRERO, M. J. y DE LA CAL BARREDO, M.L. (1998 ): “La protección social y empleo en un entorno de globalización económica: Situación y perspectivas”. En: GÓMEZ URANGA, MIKEL; GALARZA PRIETO, ENRIQUE y ARIZKUN CELA, ALEJANDRO: *Soberanía económica y globalización en Euskal Herria*. Bilbao: Ed Fundación Manu Robles-Aranguiz Institutua, p. 299-332.
- MORIN, E. (1994): “La complejidad y la empresa”. En *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa. p. 121-131.
- PERDIGUERO, T. (2002): “La responsabilidad social de la empresa en un mundo global”. *Tesis Doctoral*. Madrid: Facultad de CC de la Información. Universidad Complutense de Madrid.
- PIMENTEL IGEA, A. (2002 ): *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. Informe 2002*. Madrid: Dpto de C. Audiovisual y Publicidad 1, Universidad Complutense de Madrid. Pirámide, p. 192.
- PORTER, M. (2002.): *Competitividad Vasca*. Bilbao: Conferencia. Palacio de Congresos Euskalduna. 18 de abril.
- VILLAFRAÑE, J. (2002): *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. Informe 2002*. MADRID: Dpto de C. Audiovisual y Publicidad 1. Universidad Complutense de Madrid. Pirámide, p 9.
- WEILL, P. (1992): *La comunicación global*. 2ª edición. Barcelona: Paidós.