

M^a Auxiliadora Alfaro Lara

Universidad de Sevilla

auxialfaro@gmail.com / alfarolara@intersolutia.com

EL PROFESIONAL DE LAS RELACIONES PÚBLICAS,

LA CONCIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN.

Dimensión ética de su actividad profesional

RESUMEN

A medida que las normas sociales cambian y el compromiso de la responsabilidad social aumenta, el papel de los profesionales de las relaciones públicas se define más claramente como una función de **conciencia** de la organización, de ayudarla a hacer *lo correcto*.

Aunque ésta no es una mentalidad extendida a todo tipo de organización, el número de líderes empresariales que sustentan el punto de vista de que su único fin debe ser generar beneficios económicos para la empresa está disminuyendo. Con el asesoramiento de los relacionistas, las organizaciones realizan inversiones económicas en actividades de interés general, son más respetuosas con el medio ambiente, dirigen programas hacia la comunidad, apoyan a los gobiernos para mejorar la enseñanza, incrementar el empleo...

Hace unos años, el concepto de responsabilidad social se relacionaba únicamente con los públicos más vinculados con la organización, como podían ser los accionistas. Aunque el debate sobre la naturaleza y ámbito de la responsabilidad social sigue vigente, es evidente que los profesionales de

relaciones públicas de las organizaciones juegan un papel fundamental en la formulación de políticas y programas que materialicen la responsabilidad social de sus organizaciones.

De ahí, la necesidad de llamar la atención de este *nuevo* sentido ético de la actividad profesional de los responsables de las relaciones públicas, *nuevos* profesionales conscientes de *su* responsabilidad.

Efectivamente, la responsabilidad social organizacional supone que las organizaciones ponen en marcha una filosofía empresarial basada en la necesidad de responder a los intereses de los públicos y de tenerlos en cuenta en la formulación de los objetivos y estrategias empresariales, supone que las organizaciones buscan el **consenso** con sus públicos cubriendo demandas sociales. Éste no es más que el principio de responsabilidad social que Grunig recoge en su cuarto modelo de relaciones públicas. En dicho modelo, la bidireccionalidad y las relaciones con los públicos son las variables que definen a una empresa socialmente responsable.

Esta posición nos remite al último modelo propuesto por Grunig y su esposa Larissa y David Dozer, que supone un enfoque más cercano a la práctica de los profesionales de las relaciones públicas ante el reto de la responsabilidad social: el Modelo Simétrico de Motivación Mixta, donde el profesional de las relaciones públicas asume el papel de ***antagonista cooperante***.

A partir del análisis de esta figura, nos proponemos en este estudio **redefinir los presupuestos teóricos de unas relaciones públicas socialmente responsables**, con el objeto de dar luz a las implicaciones éticas de la actividad profesional de los responsables de las relaciones públicas, así como

reclamar una nueva orientación en los planes de formación de esta, a menudo, *cuestionada* disciplina científica.

Palabras clave: antagonista cooperante, comunicación socialmente responsable, conciencia de la organización, consenso, Grunig, modelos de relaciones públicas, Pearson, relaciones públicas y responsabilidad social.

1. HIPÓTESIS DE PARTIDA

Los cinco modelos de relaciones públicas de Grunig (1984), así como el concepto de *Ingeniería del Consenso* de Bernays (1998, p. 15 – 30), constituyen los pilares básicos para este estudio, pues definen el trabajo del profesional de las relaciones públicas en el ámbito de la responsabilidad social, concepto del que partimos como primera premisa o hipótesis de partida.

En el marco teórico de las relaciones públicas, ya los grandes padres de esta nueva disciplina destacaron en sus tesis la necesidad de establecer estrategias de comunicación con los públicos que tuvieran en cuenta los intereses de estos, que dieran una respuesta a las demandas sociales, o interés general.

Así, por ejemplo, Bernays, en *Cristalizando la opinión pública*, afirma que “las relaciones públicas son el intento de recabar el apoyo público para una actividad, causa o movimiento a través de la aproximación, la persuasión y la información” (Bernays, 1998, p. 20).

Al mismo tiempo, dicho autor, ponía el énfasis en el enfoque organizado y planificado de esta filosofía, para que las empresas salieran adelante en la compleja sociedad en la que vivimos.

Más tarde, en *Los últimos años: radiografía de las relaciones públicas (1956 – 1986)*, reconocía el principio de Thomas Jefferson de que “en nuestra sociedad democrática cada actividad debe responder al consentimiento de la gente y depender del mismo consentimiento” (Bernays, 1990, p. 124), como base de las relaciones públicas para su artículo “La Ingeniería del consenso”.

Bernays observó la búsqueda de la responsabilidad social y el consenso como los objetivos de las relaciones públicas:

Las relaciones públicas tratan primordialmente del asesoramiento sobre la acción, basada en la responsabilidad social (Bernays, 1990, p. 102).

Actualmente, por definición, las relaciones públicas son una profesión. Es un arte aplicado a una ciencia _ la ciencia social _ en los que la consideración principal es el interés público y no el dinero (Bernays, 1990, p. 164).

2. MARCO CONCEPTUAL: RELACIONES PÚBLICAS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Efectivamente, Bernays resumió la relación entre responsabilidad social y relaciones públicas en un encuentro organizado por la Universidad de Boston en 1980 diciendo: “las relaciones públicas son la práctica de la responsabilidad social” (Grunig y Hunt, 1984, p. 47).

Desde entonces, Grunig y Hunt han centrado el estudio de la responsabilidad social (a partir de ahora *RSO*), a través del análisis de su relación con los modelos de relaciones públicas (a partir de ahora *RR.PP.*) y, en conjunto, han sido muy pocos los autores que han abordado la relación entre ambas disciplinas.

No obstante, desde nuestro punto de vista, esta fructífera relación, la cual justifica nuestro estudio, puede abordarse desde múltiples enfoques:

En primer lugar, podemos mencionar el análisis de los objetivos comunes de las políticas de RSO y RR.PP.: podemos definir las relaciones públicas y la responsabilidad social como estrategias que persiguen objetivos de confianza, cooperación y consenso / acuerdo con los públicos / *stakeholders*. Ambas disciplinas buscan crear, mantener y mejorar la calidad de las relaciones de la organización con sus públicos, basándolas en la confianza y el acuerdo mutuo (Taylor y Doerfel, 2005; Anonymus, 2003; Boiry, 1989).

En segundo lugar, los procesos en los que se basan ambas estrategias pueden ser abordados desde una perspectiva integradora: Clark (2000) identifica las etapas (1978) con los procesos de RSO enunciados por Wood (1991), pues cada uno de los pasos establecidos para definir un plan de relaciones públicas están presentes en los procesos de RSO de Wood: análisis del entorno, identificación de los *stakeholders* (*Stakeholder Management*) y gestión de conflictos potenciales (*Issues Management*).

Por último, los profesionales de relaciones públicas actúan como la **conciencia ética** de las organizaciones, son los responsables de establecer un diálogo ético y bidireccional con los públicos, con objeto de acercar los intereses de unos y otros.

En este sentido, muchos autores han reivindicado el carácter ético de las relaciones públicas en el sentido de que los profesionales de las relaciones públicas han de actuar de modo socialmente responsable (Octavio Rojas, 2004): asumiendo los valores vigentes en la sociedad y representándolos ante

la organización, dada su capacidad para influir en la cultura organizacional (Starck y Kruckeberg, 2003); reconociendo la diversidad de públicos e incluyendo los públicos tradicionalmente olvidados (tales como la incidencia de las organizaciones en los países del Tercer Mundo o el medio ambiente) (Munshi y Kurgan, 2005) y guiando su propio comportamiento de una forma éticamente correcta.

Así, Baker y Martinson (2002) reconocen que las relaciones públicas son un modelo de comunicación persuasiva que puede y debe ser gestionado éticamente, basándolo en cinco principios: veracidad, integridad, respeto, igualdad y responsabilidad social. Para estos autores, el principio de responsabilidad social lleva a los profesionales de relaciones públicas a asumir su obligación de contribuir positivamente en la sociedad en la que operan, pues al mismo tiempo que logran sus objetivos profesionales contribuyen al bien común de la organización y los públicos.

La responsabilidad social beneficia así tanto a la empresa como a la sociedad. Podría argumentarse que los profesionales de relaciones públicas pueden servir al interés público a través de programas de responsabilidad social:

La responsabilidad social corporativa ha llegado a ser importante para las relaciones públicas porque tales programas ofrecen la oportunidad de construir bienestar promoviendo beneficios de la organización para sus públicos. (...) La responsabilidad social corporativa es gestionada por los profesionales de las relaciones públicas con fines de relaciones públicas y se concibe como parte de las técnicas de relaciones públicas para establecer relaciones con grupos o *stakeholders* determinados y aumentar así la reputación ante los públicos (...) Como consecuencia, los profesionales de relaciones públicas deben ser los responsables de proponer actividades de responsabilidad social corporativa e identificar a los públicos relevantes, los objetivos y mensajes. De esta forma, los profesionales de las relaciones públicas están implicados directamente en la formulación de políticas (L'Etang, 2006, p. 414).

Además de este rol estratégico de las relaciones públicas en la definición de políticas de responsabilidad social, L'Etang recuerda que el área de responsabilidad social pone de manifiesto el dilema que se deriva generalmente del rol del relacionista, “la tensión entre los objetivos organizacionales y la responsabilidad declarada sobre el interés público” (L'Etang, 2006, p. 421).

Efectivamente, la responsabilidad social cae en el ámbito de las relaciones públicas porque afecta a la imagen y reputación de la compañía, al mismo tiempo que son las relaciones públicas las que tienen las técnicas necesarias para promover las actividades de RSO entre sus públicos. Es decir, la RSO beneficia también los intereses de la organización, pues “la responsabilidad social corporativa se presenta para las relaciones públicas como una herramienta para aumentar su reputación” L'Etang (2006: 421).

3. OBJETIVOS

Este enfoque centrado en la consideración de las relaciones públicas como un intento de equilibrar las necesidades de todos los participantes en la comunicación (la organización y sus públicos o *stakeholders*) deriva, de acuerdo con Surma (2006), de un cambio experimentado tanto a nivel teórico como práctico, puesto que: se trata de un cambio relacionado con la creencia de que las organizaciones son miembros de la sociedad y, como tales, asumen responsabilidades sociales, y con el desarrollo de las relaciones públicas como disciplina académica, que ha dado lugar a este nuevo concepto o rol de relacionista como la **conciencia de la organización**, haciendo evidentes los pensamientos, acciones y preocupaciones de la misma. Ambos cambios han servido para poner de manifiesto el significado y potencial de las relaciones públicas para actuar éticamente.

Efectivamente, con el conocimiento de las necesidades de los diferentes públicos, así como las de la organización, las relaciones públicas pueden reflejar y trabajar en su compromiso ético o intercambio recíproco con dichos públicos.

Asumiendo estas tres dimensiones de la relación que se establece entre responsabilidad social organizacional y relaciones públicas, los profesionales de la comunicación han de asumir la responsabilidad de establecer un diálogo con los públicos a partir del cual integrar el reconocimiento de los *stakeholders* y sus intereses con los de la organización, a través de una comunicación efectiva y ética. Sólo a través de esta comunicación, la organización puede

obtener una buena reputación, como medida de su respuesta social a las demandas de los *stakeholders*.

A partir del análisis de esta relación entre responsabilidad social y relaciones públicas, desde una perspectiva integradora, nos proponemos en este estudio **redefinir los presupuestos teóricos de unas relaciones socialmente responsables**, con el objeto de dar luz a las implicaciones éticas de la actividad profesional de las relaciones públicas, así como reclamar una nueva orientación en los planes de formación de esta, a menudo, *cuestionada* disciplina científica.

3. FUNCIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Los cambios a los que se refiere Surma (2006) se han producido en un contexto de crisis de las tradicionales formas de comunicación y crisis de valores sociales, que nos ayudan a comprender el nuevo rol que ha adoptado la comunicación ante el reto de la RSO:

3.1 Crisis de las tradicionales formas de comunicación

En primer lugar, las organizaciones se enfrentan al decaimiento de las formas tradicionales de comunicación como la publicidad, provocado por:

1. El aumento de las tarifas publicitarias de los medios de comunicación masiva, así como sus inconvenientes para establecer una estrategia de comunicación restringida a pequeños públicos, con mensajes personalizados.

2. Las restricciones publicitarias en medios de comunicación respecto a la publicidad de determinados productos (tabaco, alcohol...) ha impulsado a estas organizaciones a buscar vías alternativas de comunicación.

3. La saturación publicitaria, fruto de los excesos de impactos publicitarios a los que se enfrenta el receptor, y la homogeneización de los productos (iguales en prestaciones) lleva a las organizaciones, por un lado, a buscar formas nuevas de comunicación que la diferencian de la competencia y, por otro, a crear un valor añadido al producto a través del apoyo a actividades de interés general que permita hacer único al producto.

La crisis tras el 11-S, a la que la industria publicitaria no ha sabido adaptarse. Ésta ha mantenido su estructura y sus costes sin obtener resultados, lo que ha generado desconfianza en las organizaciones respecto a sus posibilidades de llegar a una sociedad cada vez más concienciada de los problemas sociales.

Las nuevas formas de comunicación así como la globalización han sido temas concluyentes en esta evaluación del mundo de la publicidad. Es necesario encontrar un equilibrio entre las campañas globales y locales de publicidad de las grandes marcas para conocer y acercar las organizaciones a las necesidades, deseos y preocupaciones de los clientes y consumidores.

Asimismo, es necesaria una nueva mentalidad para abordar al consumidor que no esté sólo basada en los patrones tradicionales de comunicación (prensa, radio y televisión) sino en nuevas formas y en la introducción de los elementos de la cultura popular.

3.2 Nueva cultura empresarial: el sentido de la responsabilidad social

Por otro lado, la organización, como unidad productiva/prestadora de servicios y generadora de empleo, ha pasado a ser un miembro de la sociedad, por lo que ha de responder como tal participando en alguna de sus actividades, así como contribuir a algunas de ellas para que su balance social sea positivo. Una comunicación basada en la responsabilidad social refleja este compromiso de la organización con sus *stakeholders*, convirtiéndose en un elemento estratégico caracterizado por el diálogo interno y externo.

Dicho diálogo se configura como un instrumento de comunicación integral y, por ello, además del valor añadido que se consigue atribuir a la imagen y reputación corporativas, supone la máxima expresión de la responsabilidad social de la organización: es un intercambio entre lo que ocurre en el exterior, lo que demandan los públicos, y lo que el interior, la organización, está dispuesto a ofrecer como miembro de ella. Por ello, no sólo es un elemento estratégico, sino también una cultura empresarial: reflejo de una filosofía en la que prima el diálogo y el entendimiento mutuo con los públicos internos y externos.

3.3 Públicos más exigentes

Por último, los públicos cada vez son más exigentes frente a las organizaciones, de modo que ya no es suficiente que ésta venda los mejores productos y preste los mejores servicios, sino que demanda una contraprestación social.

Éste no es un fenómeno nuevo, ya que en la medida que ha evolucionado el Estado del Bienestar, las personas han exigido un desarrollo paralelo del mundo empresarial. Recordemos, por ejemplo, cuando los *muckrakers* castigaban las prácticas irresponsables de las organizaciones a través de sus demandas públicas en los periódicos.

Asimismo, Grunig nos recuerda la presencia de los grupos de activistas que han impuesto, a lo largo de la historia, a las organizaciones una práctica socialmente responsable (Grunig, 2000, p. 107): "...feministas y defensores del empleo para las minorías: Un día nos acosaba el NOW, al siguiente el Sierra Club. Los grupos de presión empezaron a conseguir apoyo para sus más amplias intenciones, por suerte o por desgracia".

A este respecto, Jordi Xifra (2003, p. 41) argumenta: "Cuando las organizaciones no se comunican con los públicos activos, los miembros de ésta acostumbran a recurrir a los grupos de presión para cambiar la postura de la organización".

La actual crisis económica mundial tras el 11-S, la globalización, el descrédito de los gobiernos, el desempleo... ponen a las organizaciones, de nuevo, en el "ojo del huracán" y exige que las empresas retomen, como en décadas anteriores, la responsabilidad social como un deber ante sus públicos:

La creciente complejidad de las relaciones públicas a partir de 1960 está relacionada con la desaceleración económica, el incremento del paro, una gestión política que defraudó a la ciudadanía y el desarrollo de los medios de comunicación, que condujo a un crecimiento del escepticismo público. La necesidad de aplicar técnicas a este clima catastrofístico tiene su origen en la detección que la percepción pública de la actividad empresarial norteamericana empieza a menguar. Para hacer frente a este panorama, los expertos en relaciones públicas elaboraron nuevos instrumentos para apaciguar el estado de opinión. De aquí surgieron nuevos conceptos como *issues management*, *dirección por objetivos*, *advocacy consenting*, *issues-oriented advertising*, *controversy advertising*, etc. – sin olvidar otras estrategias más veladas como la fundación de *think tanks* para dinamizar corrientes ideológicas favorables a la actividad empresarial y hacer así frente a las reflexiones de algunos ideólogos provenientes principalmente de la Escuela de Frankfurt – conectados con el estudio de la responsabilidad social de las organizaciones. Así, el fenómeno de la responsabilidad social organizacional pasó a formar parte de los ejes de la mayoría de aproximaciones estructurales a las relaciones públicas (Jordi Xifra, 2003: 38).

3.4 Nuevo modelo de comunicación organizacional

Todo ello nos lleva a asumir la necesidad de configurar un nuevo modelo de comunicación, de acuerdo con los valores que representa la estrategia empresarial de la responsabilidad social, que permita un nuevo desarrollo social más ético, y dentro de los parámetros y nuevas necesidades de comunicación de las organizaciones. Entre estos parámetros, señalaremos los más significativos desde el punto de vista de la comunicación:

- **La empresa como sistema abierto. Teoría de Sistemas.**

Esta teoría nos ayuda a comprender el contexto en el que opera la dirección de relaciones públicas y sus implicaciones en los comportamientos de responsabilidad social:

A diferencia del enfoque de sistema cerrado, la teoría de sistemas asume que la organización es un sistema abierto donde los subsistemas de la organización se condicionan los unos a los otros y afectan y son afectados por los sistemas del entorno. De acuerdo con Grunig (2000, p. 167 – 177), esta teoría se apoya en cuatro asunciones básicas:

- La dirección de sistemas es holística: los directores de relaciones públicas no pueden resolver los problemas de su organización sin trabajar con el resto de subsistemas que la conforman y adaptándose o controlando los sistemas del entorno.

- La dirección de sistemas desafía a la práctica establecida: la organización busca el equilibrio o solución de conflictos de forma dinámica, es decir, aceptando los cambios que se producen en esa búsqueda de equilibrio.

- La dirección de sistemas está orientada hacia una misión: se emplean métodos como la dirección por objetivos o la técnica de investigación y evaluación de programas (PERT) para alcanzar los objetivos propuestos.

- También utiliza métodos cuantitativos y la informática, considerando a la dirección como un sistema directivo de información (MIS).

- Los directores de sistemas pueden intentar controlar otros sistemas, (método empleado por los relaciones públicas que siguen el modelo asimétrico) adaptarse a ellos (modelo simétrico) o hacer ambas cosas, dependiendo del

entorno. Esta última propuesta ha sido desarrollada por Preston y Post (Grunig, 2000: 114), quienes consideran que la empresa ha de actuar con el entorno o los públicos como un sistema interpenetrante, que elige conjuntamente la adaptación y el control como objetivos de relaciones públicas respecto a los sistemas que le rodean. La organización es un sistema dentro un suprasistema mayor que incluye a la Administración, a los públicos y a otras organizaciones. Todos estos sistemas afectan a su comportamiento.

Dentro de este suprasistema, algunos teóricos argumentan que las organizaciones no pueden sobrevivir a menos que se adapten a su entorno, por lo que la organización ha de responder a las demandas de la sociedad en el ejercicio de la responsabilidad social.

Otros sostienen que la organización controla a su entorno, por lo que no es necesario ser socialmente responsable.

Estamos de acuerdo con Preston y Post, quienes interpretan a la organización y sus públicos como *sistemas interpenetrantes*, que ni controlan completamente al entorno social ni son controlados por él.

La responsabilidad pública de las organizaciones, según Grunig (2000, p. 114) entonces, es el resultado “de la comunicación, negociación y compromiso entre dos sistemas interpenetrantes”. Todo esto significa que las organizaciones, en tanto que sistemas abiertos e interpenetrantes, dependen de un entorno en el que una sociedad cada vez más le exige que acepte la responsabilidad que le demanda y así poder sobrevivir y mantenerse, comunicándose con sus públicos internos y externos.

- **Comunicación proactiva. Teoría del *Issues Management***

Desde esta óptica, la primera función de unas relaciones públicas socialmente responsables es anticiparse a los temas que preocupan a sus públicos y que les pueden afectar, investigando dichas tendencias, para procurar responder a ellos antes de que se conviertan en un conflicto que ponga en crisis la relación entre organización y públicos. En esto consiste el *issues management*.

Ahora bien, su carácter proactivo se pone de manifiesto cuando existen demandas previas de los públicos formuladas a la organización. De acuerdo con Jordi Xifra, (2003, p. 144), un tema es latente mientras no haya sido reconocido por un número relevante de actores, y surge cuando es aceptado por otros individuos o grupos. Es entonces cuando deben actuar las relaciones públicas socialmente responsables. En estadios posteriores, los afectados difunden el tema a los medios de comunicación y, por último, el tema se generaliza, implica a otros muchos grupos, incluso a una mayoría de la sociedad. Llegados a este punto, las relaciones públicas han de ser negociadoras y colaboradoras.

Las relaciones preventivas que evitan que las organizaciones entren en crisis debido a su indiferencia respecto a los problemas que afectan a su interdependencia con los públicos se basan, por lo tanto, en un trabajo constante de evaluación y comunicación a la dirección de temas potencialmente conflictivos.

La responsabilidad social implica un compromiso hacia todos los públicos de gestión de conflictos potenciales. Sin embargo, las relaciones públicas socialmente responsables se enfrentan a una dualidad contradictoria: no sólo

han de evitar los conflictos sino también resolverlos. Desde esta concepción, sólo unas relaciones públicas dialógicas pueden fomentar la responsabilidad social.

- **El diálogo como instrumento de desarrollo**

Jordi Xifra identifica la teoría de las relaciones públicas con una teoría de la orientación dialógica (Xifra, 2003, p. 106): “las relaciones públicas son la ciencia que se ocupa de los procesos comunicativos orientados dialógicamente entre una persona, organización o cualquier otra estructura social y los públicos de su entorno”.

En el terreno de las relaciones públicas, diálogo significa la orientación por la cual una tesis se opone a una antítesis que da lugar a una síntesis de ambos puntos de vista, transformando o superando la contradicción inicial.

Es cierto que el diálogo es una opción para las organizaciones, no una obligación, y tampoco garantiza su valor ético (el diálogo con los públicos puede ser moral o inmoral), ni siempre es necesario (existen tácticas de relaciones públicas que tienen que ser defensivas). Sin embargo, el diálogo es la relación que mejor puede conducir a las organizaciones que deseen alcanzar altos grados de entendimiento con el entorno, apoyo público, reputación y prestigio ya que los públicos pueden interpretarlo como un incremento de la responsabilidad social corporativa de la organización. Efectivamente, los principios del diálogo entre las organizaciones y los públicos inciden en este carácter socialmente responsable y proactivo de la organización hacia los públicos.

El diálogo no implica sólo un compromiso a relacionarse, ni implica que las partes tengan que llegar a un acuerdo, sino que tiene lugar cuando las personas o grupos dejan de lado sus diferencias para llegar a entender la postura de la otra parte y negociar. El diálogo es necesario para desarrollar la función social de la comunicación y alcanzar el consenso como meta.

Podemos concluir, por lo tanto:

- Las organizaciones buscan nuevas formas de comunicación y consenso con sus públicos no por razones altruistas o de filantropía, sino de eficacia y eficiencia empresarial.
- Frente a las tradicionales formas de comunicación, la comunicación de la responsabilidad social permite reconstruir la confianza de los públicos concentrando y con ello, ganar en credibilidad y rentabilidad, contribuyendo al desarrollo social sobre la base del diálogo con los *stakeholders*.

4. RELACIONES PÚBLICAS ÉTICAS Y APORTACIONES A UNA TEORÍA NORMATIVA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

En este contexto, podemos decir que los profesionales de relaciones públicas actúan como la **conciencia ética** de las organizaciones, son los responsables de establecer dicho diálogo ético y bidireccional con los públicos, con objeto de acercar los intereses de unos y otros.

Como hemos dicho anteriormente, esta dimensión ética de las relaciones públicas ya fue enunciada por Grunig en su cuarto modelo de comunicación simétrica y bidireccional. Dicho modelo se basa en una serie de premisas que

lo convierten en el ideal del ejercicio de la profesión, frente a la práctica asimétrica en la que se apoyan los tres modelos anteriores enunciados por Grunig (modelo de agente de prensa, de información pública y asimétrico – bidireccional).

▪ **Presuposiciones simétricas y asimétricas de los modelos de RR.PP**

Grunig introdujo en 1984 los cuatro modelos de relaciones públicas como una representación de los valores, metas y comportamientos sostenidos por las organizaciones cuando practican las relaciones públicas: *press agency/publicity*, *public information*, *two way asymmetrical* y *two way symmetrical*.

En los modelos asimétricos (*press agency/publicity*, *public information* y *two way asymmetrical*), la organización asume que los públicos se beneficiarían de la cooperación con la organización, siempre que esta cooperación suponga que previamente los públicos aceptan adoptar la posición dominante de la organización. De esta forma, los efectos a largo plazo de los modelos asimétricos impiden que la organización se comporte de una forma socialmente responsable en sus relaciones públicas. Estos modelos parten de otras suposiciones (Grunig, 1989):

- Orientación interna: los miembros de la organización la observan desde dentro y desconocen la perspectiva *outside*.
- Sistema cerrado: la información fluye de fuera adentro de la organización y no al contrario.

- Eficiencia: la eficiencia y el control de costes son más importantes que la innovación.
- Elitismo: el conocimiento se centra en los líderes empresariales, frente a los miembros que forman los públicos de la organización.
- Conservadurismo: el cambio no es deseable y los esfuerzos o presiones externas por cambiar la organización deben ser resistidos.
- Tradición: la tradición otorga estabilidad a la organización y ayuda a mantener su cultura.
- Autoridad central: el poder se concentra en unos cuantos cargos de la cúpula de la organización.

Las presuposiciones del modelo simétrico (*two way symmetrical*), por el contrario, constituyen un marco teórico desde el que producir una teoría original y normativa de las relaciones públicas, tanto a partir de conceptos tomados de otras disciplinas, como de otros nuevos para el estudio científico de las relaciones públicas (Grunig, 1989):

1. Presuposiciones procedentes de las teorías simétricas de la comunicación:

- La comunicación conduce al entendimiento: la principal finalidad de la comunicación es facilitar la comprensión y el entendimiento mutuo entre las personas, las organizaciones, los públicos y la sociedad. La persuasión es menos deseable.

2. Presuposiciones procedentes de la Teoría de Sistemas:

- Holismo: los sistemas están constituidos por subsistemas y, a su vez, forman parte de otros suprasistemas. El conjunto es superior a la suma de las partes y cada parte de un sistema afecta al conjunto.
- Interdependencia: aunque los sistemas poseen límites que los separan de su entorno, los sistemas actúan interpenetrándose y rompiendo dichos límites.
- Sistema abierto: la organización está abierta a la interpenetración sistémica y libremente intercambia información con dichos sistemas.
- Equilibrio dinámico: el equilibrio se logra a través de la cooperación y el entendimiento mutuo, frente al control y adaptación sistémica.

3. Presuposiciones procedentes del enfoque simétrico bidireccional:

- Igualdad: las personas deben ser tratadas como iguales y respetadas como seres humanos.
- Autonomía: esta maximiza la satisfacción del empleado dentro de la organización y la cooperación fuera, pues implica que cada uno puede influir y decidir sobre su propio comportamiento frente al control externo.
- Innovación: este modelo se apoya más en nuevas ideas y formas de pensamiento, que en la tradición y la eficiencia.
- Descentralización de la gestión: la gestión estratégica debe ser colectiva, diseñada desde parámetros cooperativos, pues esto incrementa la autonomía, la satisfacción del empleado y la innovación.

- Responsabilidad: las personas y organizaciones son responsables de las consecuencias de su comportamiento sobre los demás e intentan eliminar las consecuencias adversas.
- Resolución de conflictos: los conflictos deben ser resueltos a través de la negociación, la comunicación y el compromiso, no a través de la fuerza, la manipulación o la violencia.
- Liberalismo: observa el sistema político como un mecanismo para la libre competencia de intereses de grupos diferentes.

Al preguntarnos sobre el valor de los presupuestos simétricos y asimétricos para la práctica de las relaciones públicas y la construcción de una teoría en este campo, Grunig argumenta que el modelo simétrico bidireccional constituye un enfoque más ético y moral que los demás, pero también se presenta como el modelo más efectivo en la práctica: el estudio realizado por Grunig, L. A., Grunig, J. E. y Dozier, D. M., bajo el título *Excellent Public Relations and Effective Organizations. A study of communication management in three countries*, confirma que los CEOs que más valoran las relaciones públicas creen que los departamentos de relaciones públicas deberían caracterizarse por la participación en la gestión estratégica de las organizaciones y la **comunicación simétrica combinada con la asimétrica bidireccional** (Grunig et. al, 2002, p. 21).

De acuerdo con este estudio, los departamentos de relaciones públicas excelentes interactúan con los públicos de una forma simétrica y bidireccional. Ellos ofrecen información relevante para los públicos, pero más importante,

ellos también escuchan a los públicos tanto formal como informalmente a través de métodos cualitativos y cuantitativos. Estos departamentos comunican simétricamente con sus públicos en un intento de equilibrar los intereses de los públicos con los de la organización; entienden que las relaciones públicas se basan en el diálogo y que su finalidad es resolver los conflictos y construir, mantener e incrementar las relaciones. A través de esta comunicación simétrica y bidireccional, los departamentos de relaciones públicas se convierten en consejeros éticos para la dirección y representantes de su responsabilidad social. El estudio de la excelencia también mostró que **las relaciones públicas pueden aumentar los resultados financieros de una organización sin reducir su responsabilidad social** (Grunig, 2002, p. 540).

Por este motivo, Grunig aboga por construir una Teoría Normativa de Excelencia en Relaciones Públicas, que especifique cómo las relaciones públicas deberían ejercerse, al tiempo que identifique las prácticas profesionales más cercanas a este modelo. Esto es exactamente lo que hicieron Grunig, Grunig y Dozier en su estudio, calificado por Grunig como “una teoría normativa potencial para la práctica global de las relaciones públicas” (Grunig et. al., 2002, p. 543), una teoría con principios generales y aplicaciones específicas, que confirman la importancia de esos principios generales para mejorar su definición y proveer ejemplos positivos sobre cómo aplicarlos en diferentes contextos locales, en los que las relaciones públicas globales trabajan.

- **Aportaciones a una teoría ética de las relaciones públicas**

Los profesionales de las relaciones públicas, por lo tanto, deberían construir teorías éticas de relaciones públicas que contribuyeran en la toma de decisiones de la organización. La historia del pensamiento ético ha desarrollado principalmente dos corrientes teóricas: por un lado, teorías teleológicas, que se centran en las consecuencias de un comportamiento sobre los otros y, por otro lado, teorías basadas en reglas deontológicas.

Las teorías consecuencialistas parecen un punto de partida interesante para las relaciones públicas éticas, puesto que se centrarían en las consecuencias de las relaciones públicas desde un enfoque en el que los problemas de relaciones públicas existen cuando una organización tiene consecuencias sobre los públicos o viceversa. Además, las organizaciones poseen una responsabilidad social cuando provocan consecuencias sobre los públicos o la sociedad en general (Grunig, 2002, p. 555).

Desde un punto de vista deontológico, Pearson (1989) desarrolló una teoría deontológica de las relaciones públicas éticas basada en la idea de una situación de comunicación ideal propuesta por Habermas. Pearson propuso dos reglas de las relaciones públicas éticas:

1. Es un imperativo moral establecer y mantener relaciones de comunicación con todos los públicos afectados por la organización.
2. Es un imperativo moral mejorar la calidad de estas relaciones de comunicación, es decir, hacerlas más dialógicas (simétricas) (Pearson, 1989: 377).

La primera de estas reglas se refiere a la necesidad de que aquella organización que tenga consecuencias sobre sus públicos, las tenga en cuenta en su toma de decisiones estratégicas. La segunda afirma que las organizaciones tienen la obligación moral de comunicar con sus públicos, incluso si la organización no se acomoda a estos.

Por su parte, J. Grunig y L. Grunig (1996) propusieron que los dos imperativos de Pearson se tradujeran en una teoría ética de las relaciones públicas, que incorporara tanto la perspectiva teleológica (las relaciones públicas éticas se preguntan por las consecuencias que las decisiones organizacionales tienen sobre los públicos) como la deontológica (entonces, las relaciones públicas éticas tienen la obligación moral de revelar estas consecuencias a sus públicos y de comprometerse a establecer un diálogo con ellos sobre las decisiones potenciales de la organización).

Con su investigación sobre las *relaciones públicas excelentes* sugiere que las relaciones públicas pueden ser la **conciencia de la organización**: “la función estratégica responsable de introducir valores morales y responsabilidad social en las decisiones de la organización” (Grunig, et. al. 2002, p. 554).

De hecho, en su cuarto modelo de relaciones públicas, Grunig reclama un rol protagonista de las relaciones públicas en los procesos de decisión éticos de la organización.

Bowen (2000) desarrolló una teoría deontológica para la toma de decisiones éticas de las relaciones públicas basada en el imperativo categórico de Kant. Se trata de un modelo en etapas que retoma los dos principios de Pearson

(1989) y las dos perspectivas (deontológico y teleológica) propuestas por J. Grunig y L. Grunig (1996).

Grunig, Grunig y Dozier (2002) consideran que la cuestión más importante a la que se enfrentan las relaciones públicas éticas es el problema de una lealtad dividida (a la organización y a los públicos), que es inherente a la profesión: cómo equilibrar los intereses de unos y otros. Desde luego, reconocen que la lealtad pura al cliente no es eficaz ni práctica y que sólo los principios éticos de una teoría ética pueden ofrecer mejores respuestas a este dilema, por lo que a continuación analizaremos este asunto sobre la solución aportada por Grunig a través de su quinto Modelo de Motivación Mixta.

5. EL ROL DEL PROFESIONAL DE LAS RELACIONES PÚBLICAS DE ACUERDO CON EL MODELO DE MOTIVACIÓN MIXTA

En resumen, la responsabilidad social organizacional supone que las organizaciones ponen en marcha una filosofía empresarial basada en la necesidad de responder a los intereses de los públicos y de tenerlos en cuenta en la formulación de los objetivos y estrategias empresariales, supone que las organizaciones buscan el consenso con sus públicos cubriendo demandas sociales. Éste no es más que el principio de responsabilidad social que Grunig recoge en su cuarto modelo de relaciones públicas. En dicho modelo, la bidireccionalidad y las relaciones los públicos son las variables que definen a una empresa socialmente responsable.

Esta posición nos remite al último modelo propuesto por Grunig y su esposa Larissa y David Dozer, que supone un enfoque más cercano a la práctica de

los profesionales de las relaciones públicas ante el reto de la comunicación de la responsabilidad social: el Modelo Simétrico de Motivación Mixta, donde el profesional de las relaciones públicas asume el papel de **antagonista cooperante**. Es decir, el relacionista sirve a los intereses de ambas partes y utiliza técnicas persuasivas dirigidas tanto a la dirección de la organización como a los públicos. Esta posición fronteriza le permite persuadir a sus públicos de que su organización no va desencaminada en determinado tema (demanda social), y viceversa.

De acuerdo con este modelo, los profesionales de la comunicación tienen como objetivo defender sus intereses, pero se elevan por encima de estos para escuchar a los públicos y colaborar con ellos (Teoría Normativa de Relaciones Públicas). Ésta es la idea básica que define a unas relaciones socialmente responsables y excelentes: equilibrar los intereses propios de las organizaciones con los intereses de los públicos a los que afectan.

De estas hipótesis se deriva que las entidades privadas deben ir al encuentro de sus objetivos con los públicos de los que dependen (variable independiente). Este encuentro depende de que el responsable de relaciones públicas actúe como *en una calle de doble dirección* (variables dependientes): interpretando los públicos a la organización (variable dependiente 1) e interpretando la organización a los públicos (variable dependiente 2).

La comunicación de la responsabilidad social se revela, así, como un instrumento útil para la empresa, que le permite acercarse a sus públicos desde la voluntad de responder a sus demandas sociales. Por ello, podemos

decir que el profesional de las relaciones públicas se convierte en el responsable del **consenso empresa-públicos**.

Y es que la responsabilidad social se ejerce a través de las acciones de comunicación y hacia los distintos públicos afectados por la organización estableciendo relaciones y vínculos de cooperación más que de persuasión o interés, por lo que hablamos de **interpretar los públicos para la empresa**, pues se trata de escuchar y conocer lo que ésta desea de la empresa y comunicarlo a la dirección de las organizaciones. Esta cooperación entre los públicos y la empresa, configura una comunidad de intereses o zona común de acuerdo en el desacuerdo (intereses contrapuestos) que se concreta a través de las distintas herramientas de comunicación. Pero la comunicación no es unidireccional, ya que la responsabilidad social exige bidireccionalidad, el reconocimiento y el respeto por los públicos afectados por la organización a través del diálogo (por eso sólo puede darse en departamentos de relaciones públicas que practiquen el quinto modelo de Grunig). Esta doble dirección implica también **interpretar la organización a los públicos**.

De acuerdo con el quinto modelo de Grunig, el ejercicio de unas relaciones públicas socialmente responsables se basa en la asunción de este papel como negociador:

5.1 Rol negociador. Teoría de los Juegos y Teoría de la Negociación.

Modelo de Motivación Mixta

Dichas teorías aportan dos visiones complementarias que nos ayudan a comprender el rol del relacionista en la teoría y práctica de las relaciones públicas ante la gestión y comunicación de la responsabilidad social.

La Teoría de los Juegos fue enunciada por John von Neumann y Oskar Morgenstern en 1944 en el marco de las ciencias económicas, partiendo de la hipótesis de base de que las relaciones sociales actúan como juegos de estrategia, por lo que sus implicados son jugadores de un juego en el que han de decidir estratégicamente y conseguir un equilibrio de los intereses de las partes implicadas.

El juego es, por lo tanto, la formalización matemática de un conflicto (Xifra, 2003, p. 70) donde cada jugador tiene intereses dispares, todos pueden influir en el desenlace, pero ninguno decidir su resultado.

Esta visión del juego como conflicto de intereses nos permite aplicar su metodología a las relaciones públicas, donde un jugador es el profesional y el otro su público interno o externo. Cada uno de ellos debe estudiar y analizar las estrategias o juegos que van a desarrollar para conseguir el mejor resultado en relación al resto de los jugadores. El resultado de cada juego da lugar a una recompensa cuantitativa que, en relaciones públicas, equivale al ahorro de conflictos potenciales. Shirley Harrison (2002) nos define una de las clasificaciones más conocidas de los tipos de juegos:

Los juegos de suma cero son juegos en los que, si un jugador lo hace bien, el otro lo tiene que hacer mal; es decir, si el jugador A consigue 10 puntos, el

jugador B, pierde 10 puntos. La suma de sus ganancias y pérdidas siempre será igual a cero. Se trata, por lo tanto, de un enfrentamiento en el que un jugador lucha contra el otro y ambos tienen intereses totalmente opuestos.

Los juegos de no-suma cero permiten que todos los jugadores ganen algunos puntos ya que la cooperación entre jugadores se valora más que ganar o perder, pues el objetivo del juego es que todos los jugadores obtengan algún tipo de recompensa.

Los juegos de tiempo subrayan la necesidad de efectuar cada movimiento en el momento adecuado.

Los juegos de negociación exigen que los jugadores negocien entre sí para conseguir el mejor resultado para todos.

La utilización de esta teoría de los juegos da un procedimiento ordenado y permite predecir los resultados y evaluar el efecto probable de un programa de relaciones públicas.

Así, el modelo asimétrico de relaciones públicas encaja en los juegos de suma cero, ya que la empresa gana cuando logra el cambio de actitud y comportamiento de los públicos. El juego de no-suma cero, que implica la negociación y la cooperación, constituyen la esencia de las relaciones públicas de acuerdo con las premisas del modelo simétrico.

La Teoría de la Negociación supone la aplicación de la teoría de los juegos a la negociación entre una organización y sus públicos. Su aportación más significativa procede de Schelling (Xifra, 2003, p. 75): el conflicto se basa tanto en el antagonismo como en la cooperación, pues aunque existen diferencias

entre las partes en conflicto, hay entre ellas un interés común de llegar a soluciones mutuamente ventajosas.

En la elección de la estrategia en este juego es esencial considerar lo que el otro jugador va a hacer, en función a este supuesto cada jugador busca su mejor opción. Todo ello supone que el diálogo es fundamental y el consenso el objetivo último, para que ambas partes comprendan los intereses opuestos y lleguen a una solución. Por ello es un juego mixto, porque el conflicto y la dependencia mutua se dan al mismo tiempo.

Consciente de ello, Grunig, en su prólogo a la edición castellana de *Managing public relations* (2000) define el modelo simétrico bidireccional como un modelo de colaboración y solución de conflictos que persigue la comprensión y entendimiento mutuo entre la organización y sus públicos. Utiliza el término de Christopher Spicer, en *Public Relations: A political Perspective* de **defensa de colaboración** para referirse al nuevo rol del profesional de relaciones públicas: combinar la defensa de los intereses de una organización con la colaboración con los públicos. “Cuando practican las relaciones públicas simétricas, las organizaciones siguen discutiendo para proteger sus intereses pero se elevan a sí mismas por encima de la discusión para escuchar a los públicos y colaborar con ellos” (Grunig, 2000, p. 25).

Ambas teorías, por cuanto contemplan todas las posibilidades, desde el conflicto a la cooperación, nos lleva a definir el papel del relacionista actual en una postura de motivación mixta de acuerdo con el nuevo Modelo de Motivación Mixta, formulado por Dozier y Grunig en 1995, situado en esa zona

común de búsqueda de acuerdo en el desacuerdo, entre los intereses de la empresa y los públicos.

En los juegos de motivación mixta, los jugadores tienen intereses ni totalmente opuestos ni coincidentes y el objetivo es encontrar un equilibrio satisfactorio para ambas partes. Los públicos y las organizaciones actúan como *antagonistas cooperantes* que esperan ese equilibrio respecto a un tema, sobre la certeza de la existencia de intereses diferentes respecto al mismo. La función del relacionista, por lo tanto, es servir de enlace entre la organización y su entorno, dirige tácticas persuasivas hacia la dirección y sus públicos para conseguir el equilibrio deseado por ambos, como la nueva **conciencia** de la organización.

Por tanto, esta nueva fórmula integra postulados asimétricos y simétricos: el relacionista puede emplear tácticas asimétricas para conseguir posicionar a su organización en la mejor postura dentro de la zona de integración, pero respeta la integridad de las relaciones con sus públicos a largo plazo, no desde la cooperación pura, como afirmaba Priscila Murphy, sino desde el papel de **antagonista cooperante**: defendiendo a la organización a la que representan y mediando entre la organización y sus públicos.

Es decir, la labor de mediación o **defensa de colaboración** se convierte en una de las funciones del profesional de relaciones públicas como negociador, lo cual exige cambios en las políticas de formación de dicho profesionales, orientados a dotarlos de las herramientas necesarias ante el reto de la responsabilidad social.

CONCLUSIONES

La organización, como unidad productiva/prestadora de servicios y generadora de empleo, ha pasado a ser un miembro de la sociedad, por lo que ha de responder como tal participando y contribuyendo en sus actividades. En este contexto, la responsabilidad social organizacional se configura como una **filosofía empresarial** que proyecta un futuro de mejora para todos: porque permite un intercambio entre lo que ocurre en el exterior de la organización, lo que demandan los públicos, y lo que el interior, la organización, está dispuesto a ofrecer para que prime el diálogo y el entendimiento mutuo con los públicos.

La actual crisis económica, la globalización, el descrédito de los gobiernos, el desempleo, la pobreza... exigen que las empresas retomen la responsabilidad social como un deber, exigen medidas concretas y a los investigadores nos mueve a favorecerla estableciendo una teoría propia, desde esta responsabilidad social, sobre el reciente *interés* de la iniciativa privada por participar en pro del *interés* general.

A estos factores de interés hay que sumar la importancia de la existencia de un vacío latente en los **modelos de comunicación** de la responsabilidad social, que nos lleva a los profesionales de la comunicación a contribuir con nuestro estudio y experiencia a solucionar esta deficiencia. Además, el decaimiento de las formas tradicionales de comunicación (el aumento de las tarifas, las restricciones y saturación publicitaria...) lleva a los responsables de publicidad y relaciones públicas a aconsejar a sus organizaciones llevar a cabo, cada vez más, una comunicación basada en el modelo organizacional *multistakeholder*.

Por otro lado, antes, las empresas se veían sometidas a una regulación directamente proporcional al de sus abusos sociales, mientras que ahora, los efectos de la actividad empresarial sobre el medioambiente, los desfavorecidos, la riqueza desigual, el desarrollo social y económico de los ciudadanos han incrementado el número de personas e instituciones que solicitan una mayor regulación gubernamental. Así, desde la universidad, podemos **contribuir al desarrollo de una teoría ética de las relaciones públicas fomentando una comunicación socialmente responsable desde las organizaciones, que asuma su compromiso como *antagonista cooperante*.**

REFERENCIAS

ANONYMUS: 2003, "Restoring trust: PR's new role in creating corporate accountability", *PR News*, 59 (40), (extraído del paper elaborado por *The Public Relations' Coalition* con el nombre "Restoring Trust in Business: Models for Action).

AA.VV: 2001, *Relaciones públicas. Estrategias y Tácticas*, (Gestión 2000, Barcelona).

ARCEO VACAS, J. L.: 1994, "La eficacia de la responsabilidad social en las relaciones públicas de vanguardia: una revisión de los planteamientos de Grunig", *Revista Universitaria de Relaciones Públicas*, 1 (2ª época), 11 – 21.

- 1988, *Fundamentos para la teoría y técnica de las relaciones públicas*, (Promociones y Publicaciones Universitarias, Barcelona).

- 1998, *Tratado de Publicidad y Relaciones Públicas*, (Paidós, Barcelona).

BAKER, S. y MARTIKNSON, D.: 2002, "Out of the Red-Light District: Five principles for Ethically Proactive Public Relations", *Public Relations quarterly*, 47 (3), 15 – 19.

BERNAYS FREUD, E. L.: 1990, *Los últimos años: radiografía de las relaciones públicas (1956 – 1986)*, (Promociones y Publicaciones Universitarias, S.A., Barcelona).

- 1998, *Cristalizando la opinión pública*, (Gestión 2000, Barcelona).

BOIRY, P. A.: 1989, *Les relations publiques on la stratègie de la confiance*, (Enrolles, París).

CLARK, C. E.: 2000, "Differences between public relations and corporate social responsibility: An analysis", *Public Relations Review*, 26 (3), 261 – 382.

CUTLIP, SCOTT M. Y CENTER H. A.: 2002, *Relaciones Públicas Eficaces*, (Gestión 2000, Barcelona).

GRUNIG, J. E.: 1984, "Organizations, environment and models of public relations", *Public Relations Research and Education*, 1 (1), 6 – 29.

- 1989, "Symmetrical presuppositions as a framework for Public Relations Theory", en Botan, C. H. y Hazleton, V. (eds.), *Public Relations Theory*, (Lawrence Erlbaum, Hillsdale), 27 – 44.

- 1993 a, "Image and substance: From symbolic to behavioural relationship", *Public Relations Review*, 19 (2), 121 – 139.

- 1993 b, "Public relations and international affairs: Effects, ethics and responsibility", *Journal of International Affairs*, 47 (1), 137 – 162.

- 2000, "Collectivism, collaboration, and societal corporatism as core professional values in public relations, *Journal of Public Relations Research*, 12 (1), 23 – 48.

GRUNIG, J. E. y GRUNIG, L. A.: 1992 , "Models of public relations and communication", en Grunig, J. E., Dozier, D. M., Ehling, W. P., Grunig, L. A., Repper, F. C. y White, Z. (eds.), *Excellence in public relations and communication management*, (Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, New Jersey), 285 – 325.

GRUNIG, J. E., GRUNIG, L. A., SRIRAMESH, K., HUANG, Y - H. y LYRA, A.: 1995, "Models of public relations in an international setting", *Journal of Public Relations Research*, 7 (3), 163 – 186.

GRUNIG, J. E y GRUNIG, L. A: 1996, "Implications of symmetry for a theory of ethics and social responsibility in public relations", Paper presentado en el Encuentro de la Asociación Internacional de Comunicación, Chicago.

GRUNIG, J. E. y HUANG, Y. H.: 2000, "From organizational effectiveness to relationships indicators: antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes", en Ledingham, J. A. y Bruning, S. D. (eds.), *Public relations as relationship management: a relational approach to the study and practice of public relations*, (Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey), 23 – 53.

GRUNIG, J. E. y HUNT, T.: 1984, *Managing public relations*, (Holt, Rinehart and Wilson, Forth Worth).

- 2000, *Dirección de Relaciones Públicas*, (Ediciones Gestión 2000, Barcelona).

HARRISON, S.: 2002, *Relaciones públicas: una introducción*, (Thomson, D.L., Madrid).

L'ETANG, J.: 2006, "Corporate responsibility and public relations ethics", en L'Etang, J. y Pieczka, M. (eds.), *Public relations. Critical debates and contemporary practice*, (Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey), 405 – 421.

MCKIE, D. y MUNSHI, D.: 2005, "Tracking trends: Peripheral visions and public relations", *Public Relations Review*, 31 (4), 453 – 457.

M. THOMAS, R.: 2002, "La ética empresarial y la responsabilidad social de la empresa en Europa", en AA.VV., *Informe Anual 2002: El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica*, (Pirámide, Madrid), 219 – 234.

OTERO ALVARADO, M^a T.: 1995, "Patrocinio, relaciones públicas y responsabilidad social", *La Revista*, 8 de diciembre, 4.

- 1995, "El estímulo a la participación privada en actividades de interés general: el Patrocinio y Mecenazgo en España ante la nueva Ley de Fundaciones", *Cuadernos de Actualidad Cultural* (Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía), 1 (Febrero), 23 – 35.

- 1996, "Ética y relaciones públicas: el futuro de la comunicación", *Comunicar, Actas del XXIX Congreso Univ'96*.

- 2000, *Teoría y Estructura del Ceremonial y el Protocolo*, (Mergablum, Sevilla).

- PIMENTEL, A.: 2002, "Responsabilidad social y comunicación", en AA.VV., *Informe Anual 2002: El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica*, (Pirámide, Madrid), 191 – 218.
- RAMAS DE TRIANA, J.: 2001, "La rentabilidad de la responsabilidad social", en *Anuario de Comunicación 2001*, (ADC DIRCOM, Madrid), 140 – 141.
- ROJAS ORDUÑA, O. I.: 2004, "La ética en las relaciones públicas", en *Monográfico de RSC La responsabilidad social de las empresas españolas (RSE): ¿convicción o marketing? (Revista Cultural Dosdoce)*, disponible en <http://www.dosdoce.es>, a 15 de octubre de 2004.
- SEITEL, F. P.: 2002, *Teoría y práctica de las relaciones públicas*, (Prentice Hall, Madrid).
- STARCK, K. y KRUCKEBERG, D.: 2003, "Ethical obligations of public relations in an era of globalisation", *Journal of Communication Management*, 8, 29 – 41.
- SURMA, A.: 2006, "Challenging unreliable narrators: Writing and public relations", en L'Etang, J. y Pieczka, M. (eds.), *Public relations. Critical debates and contemporary practice*, (Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey), 41 – 59.
- TAYLOR, M. y DOERFEL, M.: 2005, "Another dimension to explicating relationships: measuring inter-organizational linkages", *Public Relations Review*, 31 (1), 121 – 129.
- VILLAFAÑE, J.: 2002, "Una revisión crítica del concepto de reputación corporativa", en AA.VV., *Informe Anual 2002: El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica*, (Pirámide, Madrid), 237 – 244.

WOOD, D. J.: 1991, "Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance", *Journal of Management*, 17 (2), 383 – 406.

XIFRA, J.: 2003, *Teoría y Estructura de las relaciones públicas*, (Mc Graw Hill, Madrid).