

## **Premisas teóricas de la responsabilidad social ejercida a través del patrocinio y fundaciones. Su incidencia en el desarrollo social.**

### **1. Antecedentes**

M<sup>a</sup> Teresa García Nieto define el patrocinio como “herramienta de comunicación consistente en el respaldo por parte de una entidad a un evento de interés general (medioambiental, deportivo, sociocultural), que le permita acercarse a sus públicos con mayor credibilidad”<sup>1</sup>. Efectivamente, hoy día las organizaciones ejercen como verdaderos agentes sociales a través del diseño y ejecución de programas de acción social, entre los que destacan la creación y/o el patrocinio de fundaciones<sup>2</sup>.

Este patrocinio y/o creación de fundaciones 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 para las que el Estado no posee recursos suficientes. 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, las relaciones con la comunidad o los públicos (contribuciones económicas, programas de patrocinios, políticas de formación dirigidas a los empleados...) son las variables que definen a una empresa socialmente responsable.

Así, la fundación, teórica y metodológicamente, constituye una de las manifestaciones más refinadas de responsabilidad social, puesto que se convierte en una zona de equilibrio o coincidencia entre los intereses particulares de la organización y de los públicos cuyo objetivo es la satisfacción de ambos.

Esta posición nos remite al último modelo propuesto por Grunig y su esposa Larissa y David Dozer<sup>3</sup>, que supone un enfoque más cercano a la práctica de las relaciones

---

<sup>1</sup> GARCÍA NIETO, M<sup>a</sup>. Teresa, *Acciones de relaciones públicas. La fundación*, Madrid, Tesis Doctoral, Universidad Complutense (No publicada), 1994.

<sup>2</sup> DÍAZ, Bernardo, “Un sector que controla casi el 4% del PIB”, *Economía y Empleo*, pág. 14, 27 de marzo de 2002: El sector de las entidades sin ánimo de lucro, al que pertenecen las fundaciones, genera un valor cercano al 7% del PIB (más de 24.000 millones de euros al año), según datos del BBVA publicados en prensa.

SECO, Fernando, “Las grandes empresas andaluzas tiran del carro de las fundaciones”, *Economía y Empleo*, pág. 4, 22 de junio de 2003: Juan Luis Muñoz, Director Gerente de la Asociación de Fundaciones Andaluzas ha identificado a casi 900 fundaciones registradas en los cuatro protectorados de la Administración Andaluza (Asuntos Sociales, Educación y Ciencia, Cultura y Economía, Hacienda).

<sup>3</sup> GRUNIG, James; HUNT, Tom, *Dirección de relaciones públicas*, Barcelona, Gestión 2000, 2000, pág. 26 – 44.

públicas a través del patrocinio y la creación de fundaciones: 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, cuando una organización decide planificar acciones de patrocinio o crear su propia fundación (fundación de empresa), a través de la cual canalizar su inversión en actividades de interés general, 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.

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.

Es en este marco en el que podemos enlazar con el patrocinio y las fundaciones como acción modélica de relaciones públicas basada en la responsabilidad social en tanto que se presenta como:

- Una actividad a favor de los públicos emprendida por una organización que, en principio, no tendría por qué llevarla a cabo al tratarse de una acción alejada de las que desarrolla habitualmente, pero que responde a las necesidades de sus públicos.
- En consecuencia, el patrocinio contribuye al consenso, a la bidireccionalidad con los públicos, a la credibilidad de la organización y, por ende, a conformar una imagen pública más aceptable.
- El patrocinio, ejercido o no a través de las fundaciones, se convierte así en una de las manifestaciones más claras de “responsabilidad social” de una organización, al dotarla de fiabilidad ética por ocuparse de actividades de interés general que satisfacen demandas sociales al tiempo que contribuyen a la excelencia empresarial.

## **2. Definición de hipótesis**

Llegados a este punto, estamos en condiciones de preguntarnos por qué las empresas orientan sus políticas de comunicación hacia actividades de interés general como el patrocinio y/o creación de fundaciones:

- Los líderes empresariales se dan cuenta de que sólo pueden sobrevivir y prosperar en una sociedad estable que proporcione seguridad, protección y bienestar económico a sus ciudadanos.

Las empresas, como integrantes del sistema social, deben contribuir a encontrar soluciones a toda una serie de problemas sociales ejerciendo como empresas socialmente responsables, ya que esto no sólo les beneficia fiscalmente, sino que mejora la calidad de vida y genera una fuente de apoyo público a la empresa.

- Los empresarios optan por tomar la iniciativa y cultivar voluntariamente el sentido de la responsabilidad social para reducir así la regulación gubernamental.

Antes, las empresas se veían sometidas a una regulación directamente proporcional al de sus abusos sociales. Ej *Muckrakers*. Asimismo, las normativas europeas apuntan en dirección a una mayor regulación de la actividad ética de las empresas, como hemos visto.

La explotación de los recursos y de la mano de obra ha dado lugar a una extensa documentación legislativa. Asimismo, los efectos de la actividad empresarial sobre el medioambiente, los desfavorecidos, la riqueza desigual, el desarrollo social y económico de los ciudadanos ha incrementado el número de personas e instituciones que solicitan una mayor regulación gubernamental.

- Su interés por las demandas sociales no es consecuencia de un marco legislativo y coercitivo sobre las organizaciones, sino que éstas se han dado cuenta de que así pueden reforzar la reputación de su empresa y su capacidad de comercializar bienes y servicios (la reputación influye en la decisión de qué productos comprar y las compañías que se involucran en temas sociales proyectan hacia sus clientes una imagen de mayor sensibilidad).

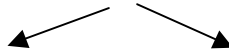
Asimismo, las empresas que ejercen políticas de responsabilidad social atraen sobre sí mismas a nuevos inversores socialmente responsables.

### **3. Formulación de una estrategia corporativa: Modelo de actuación**

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).

Consenso empresa-públicos  
(VARIABLE INDEPENDIENTE)



VARIABLE DEPENDIENTE 1  
**Interpretar los públicos  
a la organización**

Esto implica: llevar a cabo una acción consecuente con las necesidades y deseos del mismo,  
- Identificar dichas necesidades (Issues Management)  
- Comunicarlas a la dirección (Modelo de Motivación Mixta)  
- Acción: relaciones con la comunidad (Modelo de Coorientación)



Contribuciones económicas  
(Patrocinio, fundaciones)

VARIABLE DEPENDIENTE 2  
**Interpretar la organización a los  
públicos**

En este sentido:

- Proyectar una identidad (coherente con el interés general)
- Comunicar una imagen (Teoría de Sistemas)
- Evaluar (RR.PP. Dialógicas) su incidencia en los objetivos de los públicos de los que depende en particular y la sociedad en general (qué hace la empresa por la sociedad)



Activos intangibles: índices, inversiones, diálogo, apoyo público...



La Responsabilidad Social se revela, ejercida a través del patrocinio y las fundaciones 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, hablamos de **consenso empresa-públicos**.

La Responsabilidad Social se ejerce a través de dichas acciones 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 con la comunidad: las **contribuciones económicas**, entre las que figura el patrocinio ejercido a través de las fundaciones. 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 empresas que practiquen el cuarto y quinto modelo de Grunig). Esta doble dirección implica también **interpretar la organización a los públicos.**

#### **4. Elaboración de una teoría. Premisas básicas de la responsabilidad social ejercida a través del patrocinio y fundaciones.**

De acuerdo con el modelo expuesto, el ejercicio de unas relaciones públicas socialmente responsables a través del patrocinio o la creación de fundaciones se basa en la siguiente formulación teórica:

##### **4.1 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: 167 – 177), esta teoría se apoya entre otras, en las siguientes asunciones:

- 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. Y, además, de una forma dinámica, es decir, aceptando los cambios que se producen en esa búsqueda de equilibrio.
- 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: 114) entonces, es el resultado “de la comunicación, negociación y compromiso entre dos sistemas interpenetrantes”. Los modelos simétricos y asimétricos pueden asumir esta concepción de negociación con otros sistemas interpenetrantes, pero es el modelo simétrico (en su definición más vanguardista, como de motivación mixta) el que por su objetivo, la comprensión mutua y el consenso, permite al relacionista a funcionar como un actor capaz no sólo de ayudar a la organización a cambiar el entorno, sino también ayudar a modificar la organización cuando el entorno varíe, sin que por ello rompa su compromiso con la organización a la que representa y a los públicos de los que depende. 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.

#### **4.2 Relaciones públicas proactivas. Teoría del *Issues Management*.**

Desde esta óptica, la primera función de unas relaciones públicas socialmente responsables, ejercidas a través del patrocinio y la creación de fundaciones, 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<sup>4</sup>, un tema es latente mientras no haya sido reconocido por un número relevante de actores, y surge cuando es aceptado por otros

---

<sup>4</sup> XIFRA, Jordi, *Teoría y estructura de las relaciones públicas*, Madrid, Mc Graw Hill, 2003, p. 144.

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 o demandas sociales latentes.

### **4.3 Relaciones públicas dialógicas.**

Jordi Xifra identifica la teoría de las relaciones públicas con una teoría de la orientación dialógica (Xifra, 2003: 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.

La literatura sobre este concepto es muy amplia, sin embargo su formulación no se ha centrado en los últimos tiempos en la gestión de la comunicación como herramienta de negociación en las organizaciones, sino como un elemento relacional en la estructura de relaciones públicas.

Por ello no podemos más que limitarnos a señalar sus principios y limitaciones<sup>5</sup>, siguiendo el análisis que hace Jordi Xifra en ‘Teoría y Estructura de las Relaciones Públicas’.

Hasta ahora, la mayoría de los estudios se centraban en el carácter simétrico o asimétrico de las relaciones públicas, mientras que la teoría del diálogo pone el énfasis, por primera vez, en la definición de la naturaleza de la relación organización-público como tal, no en sus atributos. Es cierto que el diálogo es una opción para las organizaciones, no una obligación, y tampoco garantiza su valor ético (el diálogo con

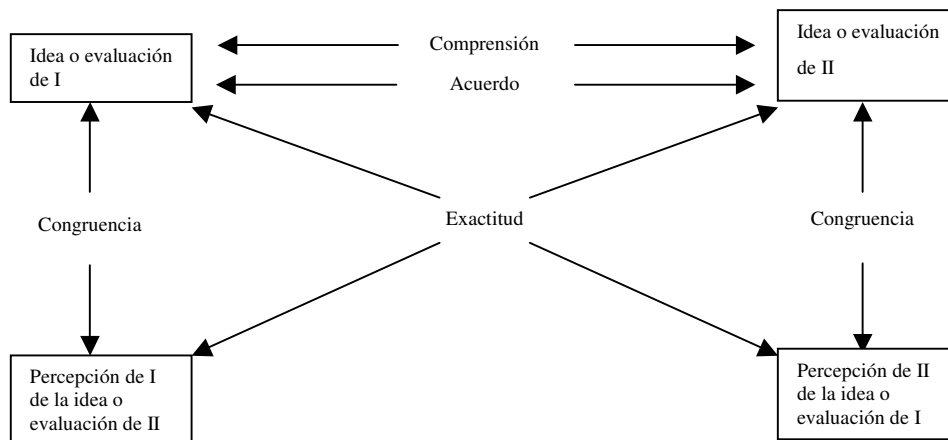
---

<sup>5</sup> Debemos tener en cuenta que nos basamos en las modernas teorías de relaciones públicas, las cuales basan su objeto de estudio en la solución de conflictos y en la negociación (Teoría de los Juegos, Teoría de la Negociación...) más que en el carácter simétrico o asimétrico de las relaciones (Grünig). El estudio científico del concepto de diálogo aún no avanzado en el mismo sentido.

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. 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. De ahí que la bidireccionalidad sea imprescindible en nuestro modelo de actuación, como garantía de la voluntad de la organización a actuar a partir de las demandas sociales detectadas entre sus públicos y la sociedad en general.

#### 4.4 Relaciones coorientadas. El Modelo de la Coorientación.

Una actitud no es más que la manera en que la gente se orienta hacia objetos de su entorno, sean organizaciones, gobiernos, personas, actividades... En los modelos de agencia de prensa y asimétricos bidireccionales, las relaciones públicas intentan cambiar esa orientación con el fin de que los miembros de los públicos se muevan en la dirección deseada por la organización, mientras que en el modelo simétrico bidireccional, no cambian la orientación de los públicos, sino la manera en que la organización y sus públicos, conjuntamente, se orientan entre sí y con las otras partes de su entorno. Los científicos de la comunicación utilizan el término coorientación para definir esa orientación conjunta. Grunig propone el siguiente Modelo de Coorientación a la hora de definir los objetivos de relaciones públicas (Grunig, 2000: 214 – 217):



Este modelo representa las relaciones posibles entre la organización y un público. Cada uno de ellos tiene una idea o cognición, una evaluación de esa cognición, y una percepción de la idea y de la evaluación del otro. A partir de este modelo de coorientación, podemos definir los objetivos de una comunicación simétrica (tal como lo exige el ejercicio de la responsabilidad social de las organizaciones) a partir de las relaciones entre las ideas y evaluaciones y las ideas y las evaluaciones percibidas:

“*Congruencia* es el grado en que cada persona piensa que la idea o evaluación de la otra persona es similar a la suya.

*Exactitud* es el grado en que la percepción de una persona de la idea o evaluación de la otra se aproxima a la idea o evaluación real de la otra persona.

*Comprensión* representa el grado en que las dos ideas son lo mismo.

*Acuerdo* representa el grado en que las evaluaciones son lo mismo” (Grunig, 2000: 215).

La exactitud, la comprensión y el acuerdo deben ser los objetivos deseados por la comunicación en el modelo simétrico para alcanzar el consenso en medio del conflicto de intereses. Ello requiere una orientación de la organización y los públicos hacia la otra parte. En este movimiento de coorientación el papel del relacionista debe concretarse en la comunicación a la dirección de propuestas de acción relacionadas con los intereses de los públicos y que le permitan a la organización satisfacer también los propios (antagonista cooperante)<sup>5</sup>

#### **4.5 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:

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: 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<sup>6</sup> 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: 75): el conflicto se basa tanto en el antagonismo

---

<sup>6</sup> HARRISON, Shirley, *Relaciones públicas: una introducción*, Madrid, Thomson, D.L., 2002, p. 51.

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: 25).

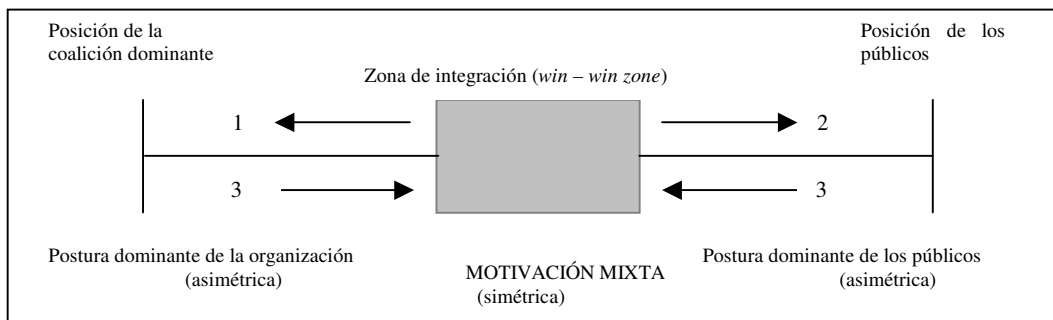
Ambas teorías, por cuanto contemplan todas las posibilidades, desde el conflicto a la cooperación, nos lleva a definir el papel del relacionista en una postura de motivación mixta de acuerdo con el nuevo Modelo de Motivación Mixta, formulado por Dossier y Grunig en 1995. Dicha postura es la que permite al departamento de comunicación de la organización planificar acciones de patrocinio y creación de fundaciones como esa zona común de búsqueda de acuerdo en el desacuerdo, entre los intereses de la empresa y los públicos.

### ***Modelo de Motivación Mixta***

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. Así, Xifra (2003: 74) describe el

siguiente *Modelo Bidireccional de Motivación Mixta* de las relaciones públicas formulado por Dozier y Grunig:



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.

## 5. Bibliografía

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

ARCEO VACAS, José Luis: ‘La eficacia de la responsabilidad social en las relaciones públicas de vanguardia: una revisión de los planteamientos de Grunig, en *Revista Universitaria de Relaciones Públicas*, Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, nº 1 (2ª época),1994, pp. 11 – 21.

- (1988): *Fundamentos para la teoría y técnica de las relaciones públicas*, Barcelona, Promociones y Publicaciones Universitarias.
- (1998): *Tratado de Publicidad y Relaciones Públicas*, Barcelona, Paidós.

BERES HERRERO, A. y VEGA VÁZQUEZ, B.: *Tercer sector y su entorno: introducción al sector no lucrativo en España*, La Coruña, Fundación Foro Permanente Gallego-Iberoamericano de la Salud, 2000.

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

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

BUSTAMANTE, Sandra: ‘El patrocinio empresarial como vector de desarrollo. El caso Repsol YPF’, en *Relaciones Públicas y Protocolo: cinco años de reflexiones*, Sevilla, EIRP.CP, 2001, pp. 23 – 40.

CABRA DE LUNA, Miguel Ángel: *El Tercer Sector y las Fundaciones de España hacia el Nuevo Milenio*, Madrid, Escuela Libre Editorial, 1998.

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

GARCÍA DE LEÁNIZ, P.: ‘La economía social’, en AA.VV., *Fundaciones y mecenazgo en el Estado del Bienestar*, Madrid, Centro de Fundaciones, 1988, pp. 163 – 175.

GARCÍA NIETO, M<sup>a</sup> Teresa: *Acciones de relaciones públicas. La fundación*, Universidad Complutense de Madrid, Tesis Doctoral no publicada, 1994.

GARCÍA NIETO, M<sup>a</sup> Teresa: ‘Una aproximación al mecenazgo como acción de relaciones públicas’ en *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas*, Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, nº 1, 1994, p. 99 – 112.

GRUNIG, J. E. y HUNT, T.: *Dirección de Relaciones Públicas*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A, 2000.

HARRISON, Shirley: *Relaciones públicas: una introducción*, Madrid, Thomson , D.L., 2002.

M. THOMAS, R.: ‘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*, Madrid, Pirámide, 2002, pp. 219 – 234.

OTERO ALVARADO, M<sup>a</sup> Teresa: ‘Patrocinio, relaciones públicas y responsabilidad social’, en *La Revista*, 8 de diciembre, 1995, p. 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’, en *Cuadernos de Actualidad Cultural*, Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía, nº 1, Febrero, pp. 23 – 35.
- (1996): ‘Ética y relaciones públicas: el futuro de la comunicación’, en *Comunicar, Actas del XXIX Congreso Univ’96*.
- (2000): *Teoría y Estructura del Ceremonial y el Protocolo*. Sevilla, Mergablum.

- RAMAS DE TRIANA, J.: ‘La rentabilidad de la responsabilidad social’, en *Anuario de Comunicación 2001*, Madrid, ADC DIRCOM, 2001, pp. 140 – 141.
- PIMENTEL, Aurora: ‘Responsabilidad social y comunicación’, en AA.VV., *Informe Anual 2002: El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica*, Madrid, Pirámide, 2002, pp. 191 – 218.
- SEITEL, F. P.: *Teoría y práctica de las relaciones públicas*, Madrid, Prentice Hall, 2002.
- SÁENZ DE MIERA, Antonio: *La responsabilidad global de la riqueza. El 11-S y las fundaciones americanas*, Madrid, Editorial Centro de Estudios Ramón de Areces, S.A., 2003.
- VILLAFANE, Justo: ‘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*, Madrid, Pirámide, 2002, pp. 237 – 244.
- XIFRA, Jordi: *Teoría y Estructura de las relaciones públicas*, Madrid, Mc Graw Hill, 2003.

M<sup>a</sup> Auxiliadora Alfaro Lara  
Universidad de Sevilla