

# Aproximación a la confianza como bien interno de las Relaciones Públicas

## Approach to the trust as internal good of Public Relations

Ronnie Moscol, Renato Gamero<sup>1</sup>

Recibido el 18 de junio de 2013 - Aceptado el 7 de agosto de 2013

**RESUMEN:** El presente artículo sostiene que, considerando el entorno sumamente complejo en el que se desenvuelven las Relaciones Públicas, resulta indispensable advertir su práctica desde una perspectiva sistémica donde las organizaciones y los públicos interactúan e influyen mutuamente, de ahí la importancia de que la toma de decisiones sea ética. Con una estrategia basada en la confianza, que respetando la naturaleza del hombre, se enfoca en la construcción, mantenimiento y defensa de las relaciones de las organizaciones con sus públicos, reforzando la calidad de los lazos que los unen; finalmente, generar confianza es la constante en la profesión. Todo ello se traduce en una buena reputación que a largo plazo siempre será lo más rentable.

**Palabras clave:** Confianza, Relaciones Públicas, Historia, Reputación, Ética.

**ABSTRACT:** This article presents the complex environment in which the Public Relations, are developed is needed noticing his practice from a systemic perspective where the organizations and publics interact and influence reciprocally, for this reason the decision making process will be ethic. With a strategy based on trust, respecting the man's nature, it is focused on the construction, maintenance and defense of the organizations with his audiences strengthening the quality of the links that those uniting; finally, generating trust is the constant in the profession. This is translated on a good reputation that in the long term is always most profitable.

**Key words:** Trust, Public Relations, History, Reputtion, Ethics.

### Introducción

En la sociedad actual, a la política y a la economía debemos añadir la

hipercompetencia, la preocupación por el medio ambiente, el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y el empoderamiento de

---

1 Ronnie Moscol Mogollón, Doctor en Comunicación por Universidad de Miami. Estudios de Postgrado en Ciencias de la Información en Universidad de Navarra y de Doctorado en Relaciones Públicas por la Universidad de San Martín de Porres. ronnie.moscol@udep.pe

Renato Gamero Rodríguez, Licenciado en Comunicación por la Universidad de Piura con mención en Comunicaciones del Marketing. Bachiller en Artes Liberales con Mención en Filosofía. renato.gamero@gmail.com

los públicos interesados. Todos ellos son factores que intervienen en el entorno, dinamizando las crisis y las oportunidades potenciales, cuyas complejidades se desarrollan en el mundo de las relaciones (Kotler y Caslione, 2010). En este contexto, las personas tienden a desconfiar de las instituciones, sobre sus mensajes y los procesos que llevan a cabo para lograr sus objetivos.

A las Relaciones Públicas por su propia naturaleza le interesa profundizar desde una perspectiva sistémica del entorno, ya que le permite hallar una explicación de la interdependencia en las relaciones con los públicos de interés.

Según Zarzalejos (2012) las pautas de la consultoría de comunicación responden al desafío de un nuevo tiempo en el que la crisis económica ha alterado casi por completo el manejo de los intangibles, fundamentalmente el de la reputación corporativa.

Jorge Cachinero (2012, 26) agrega, “Ganar dinero ya no es un valor suficiente y exclusivo para sobrevivir en el complejo y competitivo mundo de la economía de mercado del siglo XXI”. Dicha reflexión ayuda a tomar las mejores decisiones que generen relaciones de confianza con los públicos de interés y de esa forma construir, mantener y defender una reputación consistente.

## **1. Perspectiva sistémica del entorno en las Relaciones Públicas**

El impacto de las Relaciones Públicas supera los límites de la organización, los profesionales deben ocuparse de las consecuencias, tanto intencionadas, como no intencionadas de las decisiones que se toman.

El eje de la profesión son las relaciones de las organizaciones con sus públicos, estas se encuentran sujetas a presiones de cambios políticos, sociales, económicos, tecnológicos y ambientales en un entorno variable. La interpretación de estas fuerzas es indispensable para que la organización se desarrolle al ajustarse y adaptarse a su entorno; adoptando un comportamiento proactivo en lugar de reactivo, que prevea los conflictos y aproveche las oportunidades (Rodríguez, 2009).

Para Cutlip, Center y Broom (2001, 276), una organización debe: (1) aceptar la responsabilidad impuesta por una sociedad cada vez más interdependiente; (2) comunicarse, a pesar de las múltiples barreras, con públicos que a menudo son distantes y diversos, y (3) lograr la integración en las comunidades que se han creado para servir.

De esta forma, tiene sentido la definición de sistema aportada por Cutlip (2001, 287): “Un sistema es un conjunto de unidades interactivas que permanece a lo largo del tiempo dentro de unos

límites establecidos, respondiendo y ajustándose a las presiones de cambio del entorno, para, lograr y mantener sus metas y propósitos”.

El conjunto de unidades interactivas incluye a la organización y los públicos reales y potenciales, un sistema organización-público. La organización es el elemento cuya determinación es inmediata; en cambio, concretar los públicos de interés resulta complicado.

Las Relaciones Públicas entienden a los públicos de interés para conciliar los intereses mutuos, según la estrategia de la organización.

Cada organización constituye un sistema, aquellas que forman parte de marcos sociales dinámicos, deben modificar sus procesos internos y reestructurarse para responder a los cambios del entorno.

Asimismo, el sistema organización-públicos puede formar parte de otro conjunto más amplio de unidades interactivas y considerarse como componente de un sistema social de orden superior. James G. Miller (1978, 29-30) utiliza el concepto de sistemas de orden superior para definir el entorno de un sistema:

“El entorno inmediato es el suprasistema menos el propio sistema. El entorno completo incluye a éste más todos los suprasistemas y sistemas de niveles superiores que lo contengan. Un sistema, para sobrevivir debe interactuar

ajustarse a su entorno y a otras partes del suprasistema. Sin embargo, estos procesos alteran tanto al sistema como a su entorno. No es sorprendente que los sistemas se adapten a su entorno a la vez que lo moldean. El resultado es que después de un periodo de interacción, se convierten en cierto modo el uno en el espejo del otro”.

Entonces, los sistemas cambian según su entorno y el entorno también se altera. Es esto lo que sucede con las organizaciones.

### **1.1. Sistemas abiertos y sistemas cerrados**

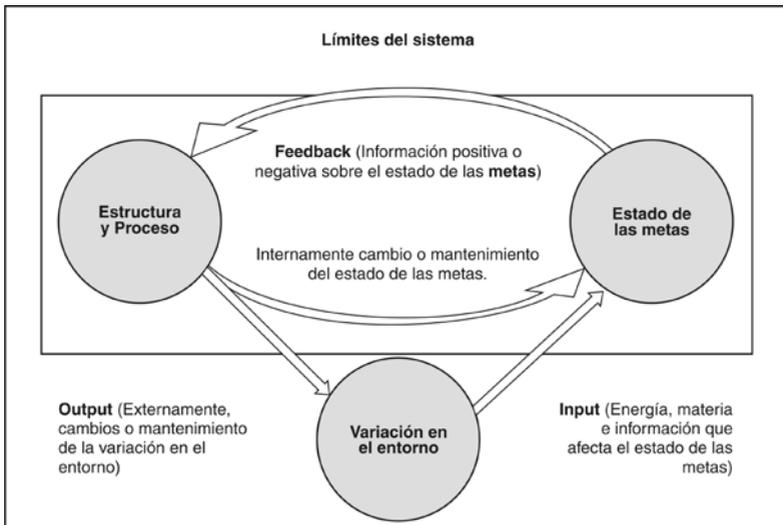
Aunque para las Relaciones Públicas, ningún sistema se encuentra completamente cerrado o abierto. Los sistemas son cerrados cuando sus barreras imposibilitan el intercambio de materia, energía o información con el entorno, no se adaptan a los cambios externos y tienden a degenerarse. Los sistemas abiertos, en cambio, sufren intercambios en sentido de entradas y de salidas (*inputs* y *outputs*) con el entorno; se adaptan para contrarrestar las variaciones del medio. Los *inputs* del ambiente pueden ser reacciones a las propias acciones del sistema (*outputs*) o el resultado de cambios ajenos a este. En ambos casos, estos tienen un impacto sobre el estado de las metas. El *feedback* (al interior o exterior) del sistema provoca reajustes (reducir, mantener o aumentar), tanto en su estructura (lo que es el sistema), como en sus procesos (lo que hace el

sistema). Las acciones de ajuste interno cambian o mantienen el estado de las metas de la organización, al igual que las acciones externas pueden hacerlo (Cutlip, Center y Broom, 2001).

Lo que un sistema abierto persigue para sobrevivir es ajustarse continuamente para mantener un estado de equilibrio. En la figura 1. los “estados de las metas” representan las condiciones del equilibrio.

La morfogénesis se refiere a los cambios la estructura y los procedimientos, aunque no cambie el estado de las metas y viceversa. Tales cambios dependen del *feedback*. De acuerdo con Littlejohn (1992): La retroalimentación (*feedback*) se puede clasificar como positiva o negativa. La respuesta a la retroalimentación negativa es “recortar, retardar, parar” y a la positiva es “incrementar, mantener, seguir”.

**Figura 1:** El modelo de sistemas abiertos.



Fuente: Cutlip, S., Center, A., Broom, G. (2001, 295).

El proceso de autorregulación de *input-output* en los sistemas se denomina cibernética<sup>2</sup>.

En las Relaciones Públicas el desorden máximo (o entropía) es llamado crisis; y los sistemas abiertos o cerrados que

2 Los sistemas sociales y cibernéticos complejos tienen la capacidad de usar la autorregulación para realizar cambios estructurales, cuando se ven forzados a los límites de tolerancia del sistema, para adaptarse a las nuevas condiciones del entorno o a modificar sus resultados para cambiar o neutralizar las fuentes de presión hacia el cambio permitiendo que la morfogénesis sea posible.

pueden ser asumidos por las organizaciones “proactivas” o “reactivas”. Considerar a la organización como un sistema abierto implica el conocimiento de la interdependencia entre el entorno y la organización.

Esta perspectiva exige una planificación estratégica intencionada que parte de la investigación del entorno para anticipar y detectar cambios que puedan afectar a las relaciones de la organización con sus públicos. Pretendiendo que el mantenimiento o consecución de las metas refleje intereses mutuos entre las organizaciones y sus públicos. Lo que esté en conflicto se cambia o se elimina, antes de que se convierta en un problema o *issue*<sup>3</sup>.

Son necesarias herramientas proactivas como el *Issue Management*; que busca entender e intervenir en la dinámica social. Implica un conjunto de habilidades como; saber argumentar, tener una visión general de los asuntos y planificación a mediano y largo plazo (Lerbinger, 2007).

Para la Dra. Kathy Matilla (2010, 53) es necesario entender el *Issue Management* en un sentido más amplio, “[...] si bien permite identificar los conflictos potenciales, también pone a la vista las nuevas oportunidades del

entorno y traslada, plena y definitivamente, al ámbito de la función de Relaciones Públicas la responsabilidad de supervisión/ vigilancia constante del entorno [...] Además, [...] sería más afortunado denominar simplemente como Gestión de Temas, independientemente de que éstos sean conflictivos o favorables”. Ello resulta plenamente realista porque los temas emergentes podrían ser potencialmente conflictivos, al igual que oportunidades potencialmente beneficiosas para la organización.

## **2. La importancia de la toma de decisiones éticas en las Relaciones Públicas**

El ejercicio de las Relaciones Públicas presenta situaciones en las que es indispensable actuar para seguir adelante. La propia etimología de la palabra decidir (del latín *de* y *coedere*, zanjear, solventar, resolver) muestra que después de la reflexión llega el momento de actuar.

En un entorno altamente crítico, las decisiones sujetan el porvenir, configurando en cierta forma las decisiones posteriores y a la persona misma. El profesional debe forjar una buena reputación a la organización mediante la sucesión de actos veraces, coherentes y auténticos a lo largo del tiempo.

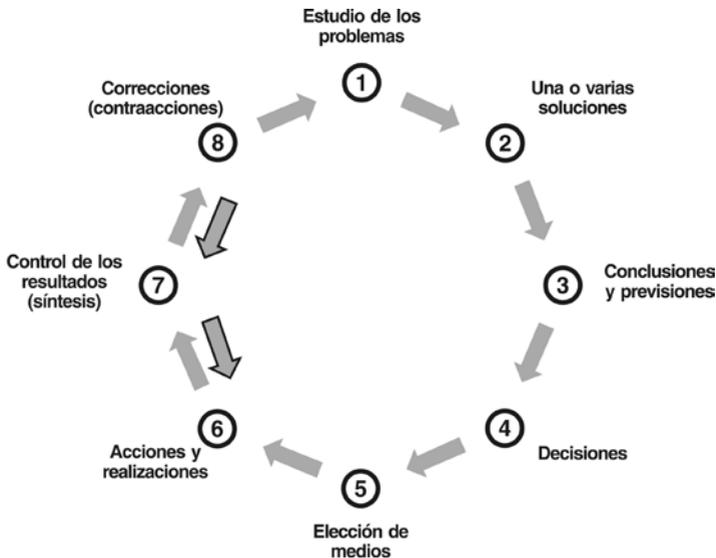
3 Para la profesora Natalia Rodríguez (2009, 193) “[...] una institución podría adelantarse a esos cambios para asumirlos en sus políticas de comunicación y ayudar a la organización a anticiparse y adaptarse. En caso contrario, la crisis estaría asegurada”. Alison Theaker (2004, 115) agrega: “[...] identifica cambios o asuntos significativos que afectan a la institución e incluye decisiones estratégicas a largo plazo que implican cambios en las políticas y prácticas institucionales”.

## 2.1. Las decisiones en cadena

Desde la teoría de decisiones, las acciones de las Relaciones Públicas son fenómenos continuos cuyas diferentes etapas se encadenan entre sí. Hay que analizar las consecuencias de nuestras decisiones, con objeto de valorar, reestimar y juzgar con mayor o menor rapidez, se pone en juego la política de organización. De ahí la

necesidad de permanecer en una fase de continua revisión y estudio de los problemas, de elección de decisiones y de adopción de los medios necesarios para ponerlas en práctica, así como el de desarrollar la acción y, finalmente, siempre que sea necesario, corregirla, con lo cual se cierra el ciclo y volvemos a empezar de nuevo, según se indica en la figura 2:

**Figura 2:** Los ciclos de las decisiones en cadena.



Fuente: Caude, R. (1970, 104).

## 2.2. Los vínculos entre los problemas o las moléculas de acción

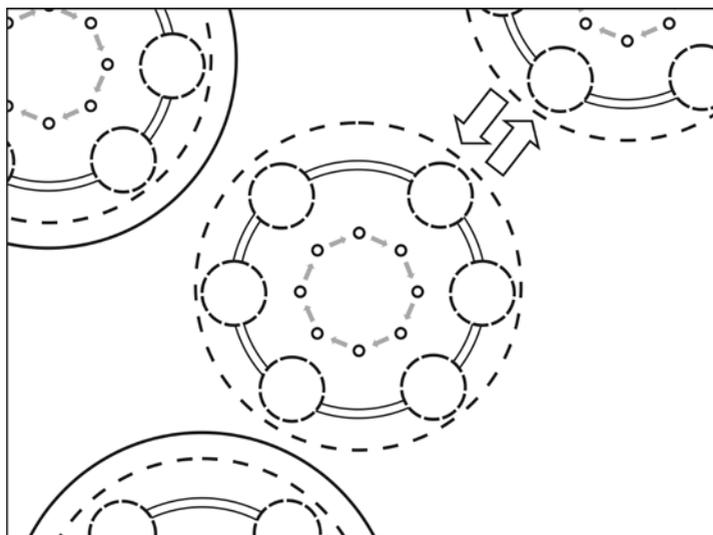
Cada estrategia desarrollada sin ningún plan previsto, plantea un nuevo problema que es preciso estudiar y resolver de nuevo dentro del cuadro general del problema en conjunto, como se aprecia en la Figura 3.

Los problemas y dificultades, originados por la fragilidad interconectada (Kotler y Caslione, 2010) se van insertando en otro más vasto y complejo, incluido, a su vez, dentro del magno problema general del funcionamiento de una organización; esta también forma

parte integrante de la economía nacional. De modo que el conjunto de problemas podría representarse por

un todo más complejo a modo de molécula de acción en el siguiente esquema:

**Figura 3:** Esquema molecular: Los vínculos entre los problemas o las moléculas de acción.



Fuente: Caude, R. (1970,107).

Es substancial saber el límite de los poderes de la decisión, así como su grado de influencia. La molécula de la acción, unida a las demás, traduce las interdependencias de las acciones humanas, así como las dificultades que se pueden representar a la hora de controlar las consecuencias de esas decisiones. Estas se alejan de la influencia de las personas y de los grupos y están siempre limitadas por otras personas y otros grupos, que chocan por inercia.

Aunque existe un límite en los poderes de decisión de una persona o de un

grupo, podemos considerar este límite como parcial, porque la interacción de las moléculas de decisión puede darse de forma indirecta. Así, la molécula A puede influir en la molécula B, pero no en la molécula C; sin embargo, la molécula B puede influir en la molécula C; entonces, se puede decir que la molécula A puede alterar la molécula C de manera indirecta mediante la molécula B.

### **3. Ética en la toma de decisiones en las Relaciones Públicas**

Según Nieto (2000, 10-11): “[...] a

veces lo único que se posee es el tiempo, la gestión del propio tiempo y del tiempo de los demás. En el caso de una organización, las circunstancias externas pueden influir en mayor o menor grado pero siempre se está en condiciones de decidir en qué se utiliza el tiempo, cuáles son las prioridades. En este sentido, parte importante del trabajo de comunicación es la toma de decisiones acerca del tiempo: hacer rendir el tiempo al máximo, dedicarse a las tareas que merecen la pena. Lo que de algún modo equivale a decir que el tiempo es lo que realmente vale más”.

Por eso, desde el punto de vista ético y estratégico, la decisión tiene mucho valor en las Relaciones Públicas, mediante ella pueden establecerse los lazos de confianza en la organización y fuera de ella.

Para Manuel Guillen (2006) La aplicación del principio ético «haz con los demás como quieras que hicieran contigo», implica en la primera fase del proceso de toma de decisiones, diagnóstico racional, contar con información de todas las personas afectadas por el problema, incorporando como criterio básico de decisión la posible contribución al desarrollo de los afectados por la decisión, es decir, previniendo las consecuencias.

En la fase de diseño de alternativas, el profesional, al aplicar esta regla de conducta procurará que las soluciones

encontradas realmente contribuyan al bien común de los afectados. En la tercera fase, en la que se pone en práctica la mejor elección, el criterio ético se relaciona mucho con la fuerza de la voluntad y con las virtudes, pues se requiere poner todo el esfuerzo para actuar del mejor modo posible, resolviendo las dificultades prácticas que puedan presentarse. Por último, en la fase de evaluación de los resultados vuelve a ser elemento básico contar con los implicados en la decisión tomada.

La aplicación del principio ético contribuirá a la generación de confianza en los procesos de toma de decisiones y en quienes las toman. Con este enfoque Manuel Guillen (2006) establece la triple «e», es la consideración explícita y conjunta de la eficiencia, la eficacia y la ética en la toma de decisiones. Considera que la racionalidad ética está por encima de la racionalidad técnica, que sólo mira al resultado de la acción, y no a quien la realiza, y que hacerlo así contribuye a la generación de confianza en la organización.

De hecho, en cada decisión se pone en juego el proceso de construcción o destrucción de confianza, pues cuando se olvida la dimensión ética y se actúa con falta de equidad, transparencia y diálogo con los implicados, se destruye la confianza.

El olvido de la ética implicaría tomar decisiones poco conectadas con la

realidad, pues, en las organizaciones, se trabaja con otras personas al servicio de personas. La percepción de que no se cuenta con los demás, mina la confianza en esas decisiones y en quienes deciden, destruyendo la unidad en la organización y el sentido de equipo, que es el resultado de relaciones estables.

La confianza como virtud en la toma de decisiones (en la fase de la elección), constituye en primer lugar, con un origen interno, la virtud de la confianza en sí misma cierta seguridad que se tiene al obrar, pues, se ponen los medios para lograr el objetivo propuesto. En segundo lugar, si la razón que da origen a la confianza es externa, se puede hablar de la confianza en los demás, fiándose en que harán lo que les corresponde, respetando su libertad. La confianza se apoya en la puesta en práctica de todas las virtudes necesarias en la toma de decisiones.

La consecuencia de este comportamiento ético es la construcción de confianza en quienes componen la organización y en quienes se acercan a ella. De esta forma, se entiende la confianza como virtud requerida en el proceso de toma de decisiones y, a su vez, como resultado de un buen proceso de decisión.

Un buen proceso de toma de decisiones dará lugar a la generación de confianza entre los miembros de la organización.

#### **4. El derecho de las instituciones a comunicar como fundamento de la confianza**

Es indispensable esclarecer la forma en la que la comunicación resulta involucrada y abre paso a la confianza. Asimismo, sabremos la dinámica de la confianza en las organizaciones, pues, es el lugar donde se desenvuelve la práctica de las Relaciones Públicas. Desde antiguo, se ha visto con evidencia que, comunicación por la palabra y comunidad por la convivencia son recíprocas: no se da una sin la otra. Los griegos nominaron a las dos con el mismo término: *koinoonia*.

“Las leyes formulan el derecho a la información como un derecho individual, referido a las personas singulares a las que se reconoce como titulares universales, [...] también a las llamadas personas jurídicas. Como aptas para ser titulares de derechos, las personas jurídicas pueden serlo de todos aquellos que no tengan el carácter de personalísimos, de los que se separa el derecho a la información que es esencialmente relacional y, por tanto, periférico de la esfera de la personalidad. Las personas con personalidad jurídica tienen reconocido doctrinalmente el derecho a la información y a ejercitar sus tres facultades: investigar, recibir y difundir información [...]”. (Desantes Guanter, 2003, 348).

Agrega Desantes Guanter (2003, 350): “[...] estamos hablando de las

instituciones que son un conjunto de seres humanos que se proponen un fin para cuya consecución se agrupan, porque no pueden alcanzarlo individualmente. Si el fin es lícito, parece que no sólo debe ser admitido, sino apoyado por la sociedad, por ello el fin tiene que ser hecho público porque la sociedad tiene derecho a conocerlo, con lo que nace un correlativo deber de publicarlo que no sería posible sin la correspondiente facultad de difundir. Facultad que se origina en cada una de las personas que participan en el grupo”.

Significa que los hombres por su naturaleza social se agrupan, pero esa agrupación tiene un fin, en última instancia se busca un bien, que espera concretarse con las acciones que se realicen en dicha agrupación. Es entonces cuando se consideran esenciales las relaciones de confianza para alcanzar el bien propuesto, pues, los lazos de confianza promueven la unidad en el grupo que, a su vez, no puede estar aislado. De este modo, los lazos de confianza se expanden en toda la sociedad.

### 5. La estrategia de la confianza en las relaciones públicas

Confianza, según el diccionario de la Real Academia Española (2001), es la esperanza firme que se tiene de alguien o algo; la seguridad que alguien tiene en sí mismo o el pacto o convenio hecho entre dos o más personas. Aun así, es indispensable esclarecer su

significado para apreciar su importancia en las Relaciones Públicas.

El tema ha sido tratado en campos muy diversos, en la mayoría de los casos, los investigadores hacían caso omiso del trabajo realizado en campos distintos al suyo, cuando no en los de su propio campo.

Según Jean Michel Servet (1998) la palabra *confiance* (confianza) viene del latín clásico *confidentia*, que evoca la confianza en sí mismo, la seguridad, o audacia; a través de la palabra del francés antiguo *fiance* nos ha llegado la idea del *foi* (fe). La palabra *confidence* (confidencia) tiene este mismo origen y aunque los dos términos confianza y confidencia (el inglés ha conservado este último) se separan en francés en el siglo XVII y llegan hasta nuestros días con un significado distinto, es posible todavía ver la relación entre ambos. Entonces:

- La confianza es una sensación que permite fiarse de alguien o algo.
- La confianza se encuentra en el nivel de los sentimientos y proyectos; engloba la idea de secreto, se confían no sólo sentimientos, sino también capitales. Asimismo, se hacen o piden préstamos de la misma manera que se confía algo a alguien o se confía en alguien.

Servet (1998, 169) define la confianza como: “El estado de una persona,

grupo o institución, que se basa en aspectos afectivos o intuitivos o en un conjunto de informaciones acerca de un objeto, un mecanismo, un animal, un entorno físico, un grupo o una institución y nos permite apreciar la posibilidad de que se produzca una reacción o un comportamiento en una situación determinada”.

Se hace la salvedad de que no son objetos los depositarios de confianza, sino personas e instituciones. Además, la confianza en las instituciones no es del mismo tipo que la que se desarrolla en las relaciones interpersonales.

### 5.1. Premisas de la confianza

Para determinar la confianza, es preciso reconocer sus elementos. El Dr. Richard Brisebois (2003) identifica dos elementos constitutivos de la confianza y Servet (1998) establece otros dos; son los siguientes:

Primero. El hacerse deliberadamente dependiente de otra persona, a la que uno no controla.

Segundo. Creer que quiere cumplir lo que dice. La etimología latina de confianza *-fiducia-* que proviene de *finis*, fe. En cambio, la raíz sajona de *trust* corresponde a una forma de esperanza. Desde la perspectiva de Servet la creencia en la otra parte es también esencial. Dar crédito es creer, tener crédito o ser creíble significan ser creído. Consecuentemente, en el origen de la confianza está también la creencia. Así, la confianza pasa por

hacer a la otra persona responsable y no se puede responsabilizarla cuando no se cree en ella, este hacer responsable puede construirse.

Tercero. Un saber mínimo común entre las partes implicadas. Este conocimiento es siempre limitado, si fuera total la cuestión de la confianza no se plantearía; si fuera nulo, toda relación sería inviable. Este saber puede ser o no ser, por un lado, la información y verdad compartidas y, por otro lado, prejuicio o error recíprocos (como consecuencia de la ocultación de datos o de la divulgación de información falsa). El conocimiento no tiene que ser equivalente ni simétrico.

Cuarto. La memoria, es decir, las experiencias pasadas nos llevan a pensar que las buenas relaciones mantenidas en el pasado y el interés en que permanezcan evitarán el incumplimiento de los compromisos adquiridos, es decir, facilitarán la fidelidad. La reputación de una institución o de un individuo, así como su credibilidad, se construyen mediante procesos de aprendizaje y de memorización.

Cuando se analizan los principales componentes de la confianza, se observa que esta se construye de manera más o menos explícita como una relación con los demás. En el caso de las organizaciones, la verdadera confianza es más o menos posible en el seno de un grupo más o menos amplio. La sanción sería fundamentalmente una sanción social.

La confianza puede compartirse dentro de un grupo; puede ser mutua (si esa simétrica para las partes en la relación) o, por el contrario, no recíproca. Puede ser directa (entre personas) o mediatizadas.

### **5.2. Momentos de la confianza**

Además, señala Brisebois (2003) que la confianza tiene tres momentos:

El primer momento son las premisas de la confianza, son dos: una objetiva, relacionada con la persona en la que se confía, y la subjetiva, que es el que confía. Antes de confiar uno pide al que se confía que sea competente y veraz, es decir, se le exige conocimiento y voluntad. Por ello, es importante la capacidad de compromiso. Significa adoptar una forma de conducta (decir la verdad) y movilizarse para cumplirla.

El segundo momento es el asentimiento al testimonio en el que uno cree lo que dice el otro porque uno quiere, nadie nos obliga a creer. Creer requiere una cierta identificación con el otro. Ahora bien, hay una diferencia entre reconocer al otro como digno de confianza y el acto mismo de confiar en él. No obstante que el otro sea competente y que se crea que hará lo que dice, no se confía en él necesariamente.

El que confía se encuentra ante la necesidad de elegir, confiar o no confiar. Luego, uno se hace dependiente del otro deliberadamente: uno confía, porque quiere.

El tercer momento es la acción de confiar que consiste en darle al otro la libertad de responder de sí mismo. Es un proceso dinámico de compromiso interpersonal que lleva al establecimiento de una relación entre dos personas; por un lado, una persona no está obligada a hacerse dependiente y, por otra, tiene el potencial de defraudar.

### **5.3. Características de confianza**

Servet (1998) distingue unas características en la confianza:

Primera. Existen, por un lado, grados jerárquicos de confianza positivos y negativos que dependen del nivel de información y de la calidad de ésta. Y, por otro, en la medida en que la confianza puede ponerse en duda y a prueba, conlleva siempre incertidumbre y riesgo, anticipación y cálculo de probabilidades, en definitiva, un tipo de apuesta. En general, la apuesta y la incertidumbre se refieren no sólo al hecho de depositar la confianza en los demás o en una institución, sino también en ser depositario de la confianza de los demás

Segunda. La confianza no es un bien alienable. Es un estado, en un momento concreto, de una relación que puede evolucionar.

Tercera. La confianza presenta una dimensión espacial. Mantiene una relación con la proximidad, factor generador de confianza, no todas las formas de proximidad actúan

simultáneamente con la misma intensidad. Algunas formas de confianza se apoyan y activan más que otras. Esta proximidad puede consistir en una relación física y espacial de cercanía, horizonte temporal o una relación psicológica, social y cultural. La proximidad o la distancia se inscriben asimismo en otra dimensión: el tiempo.

Las proximidades espaciales sólo aumentan o disminuyen la probabilidad de la proximidad relacional y psicológica que en una relación dialéctica determina e implica una relación de confianza.

Más allá de los vínculos entre organizaciones, esta distancia y, por lo tanto, esta proximidad (factor determinante de la confianza), es también a la vez social y mental. La proximidad mental puede ser la de la experiencia práctica y el conocimiento compartidos por un grupo. Incluso la proximidad temporal puede basarse en una proximidad relacional que puede compensar el alejamiento físico.

## **6. Aproximación al bien interno de la confianza en las Relaciones Públicas**

Las Relaciones Públicas se dirigen al hombre fijándose en su función social, permitiéndole abrirse, reforzando la calidad de los lazos que unen al grupo.

Para Lucien Matrat (citado por Boiry, 1998, 33) “Las relaciones públicas son, en primer lugar, una manera de comportarse y, secundariamente, una manera de informar, de comunicar con intención de establecer y de mantener relaciones de confianza basadas en un conocimiento y una comprensión mutuas entre el grupo, considerado en sus diferentes funciones y actividades, y los públicos que le conciernen, por una u otra de estas funciones o actividades”.

Lucien Matrat es fundador de la escuela de París –otra es la escuela de Maryland–, para Jordi Xifra (2006b) sus principios se encuentran en las ideas de autores norteamericanos como Bernays, Cutlip, Center, Canfield, Moore y Lesly, que no citan las obras de la Escuela de París, aunque la *Internacional Public Relations Association* (IPRA), de la que formaban parte, adoptó el mismo código ético que el *Centre Européen des Relations Publiques* (CERP), cuyo autor fue Matrat –luego presidente de honor de la IPRA–, en el congreso anual celebrado conjuntamente por ambas asociaciones en Atenas, en 1965.

La escuela de París es la raíz de la doctrina europea de las Relaciones Públicas<sup>4</sup> y para Jordi Xifra (2006a) son tres los criterios principales sobre los que descansa:

4 Para la profesora Natalia Rodríguez (2009, 193) “[...] una institución podría adelantarse a esos cambios para asumirlos en sus políticas de comunicación y ayudar a la organización a anticiparse y adaptarse. En caso contrario, la crisis estaría asegurada”. Alison Theaker (2004, 115) agrega: “[...] identifica cambios o asuntos significativos que afectan a la institución e incluye decisiones estratégicas a largo plazo que implican cambios en las políticas y prácticas institucionales”.

Los fundamentos antropológicos.- La organización se desarrolla en un conjunto de públicos de los que recibe aportaciones necesarias para su subsistencia, como: ideas, trabajo, capital y autorizaciones. Existe una dependencia que exige comunicación, el denominador común son las personas que conforman la organización y cada uno de los públicos que influyen en ella. El objetivo final de la organización siempre ha de ser el hombre y una de las cosas que lo definen respecto del grupo o de la sociedad son la naturaleza y la calidad de sus relaciones.

Dimensión empresarial.- Las relaciones forman parte de las estrategias de la organización para responder a las expectativas de los públicos, porque su opinión y comportamiento influye en el desarrollo de la organización.

La confianza como elemento central del modelo de las relaciones públicas.- Significa aceptar conciliar el interés de la empresa y el interés de quienes depende su desarrollo e iniciar una política de comunicación capaz de establecer, mantener y defender relaciones de confianza con los públicos de interés. Para la organización la calidad de sus relaciones determinan su cohesión y,

por consiguiente, su efectividad. Por lo tanto, el fin de las Relaciones Públicas es contribuir a establecer la confianza preservando la dignidad de cada uno.

La doctrina europea de las Relaciones Públicas, que gira en torno a la dignidad de la persona, es traducida en el Código de Atenas<sup>5</sup> cuyos considerandos son de autoría de Matrat.

La decisión como tal en el relacionista público tiene su origen y finalidad en la confianza. Para Alasdair MacIntyre (2009) hay una diferencia importante entre lo que llama bienes internos y bienes externos.

Lo característico de los bienes externos es que siempre son propiedad y posesión de un individuo, son aquellos que cuantos más tenga alguien menos hay para los demás como el dinero, son típicamente objeto de una competencia en la que debe haber perdedores y ganadores. Los bienes internos son resultado de competir en excelencia, pero es típico de ellos que su logro es un bien para toda la comunidad; ellos son en las Relaciones Públicas los lazos de confianza que construyen comunidad.

Es precisamente el papel que desempeña la confianza en las

---

5 Código de Atenas; adoptado en 1965 (cuyos cuatro primeros considerandos son de autoría de Matrat pues, los dos últimos se redactan en las enmiendas posteriores; pero conservan la inspiración de los formulados originalmente) y enmendado en 1968 y 2009, es una empresa de comportamiento ético recomendada a todos los profesionales de Relaciones Públicas..

Relaciones Públicas, porque todas las decisiones del buen profesional, siempre serán orientadas a la generación de confianza. Además, “[...] debe ejercerse sin reparar en consecuencias” (MacIntyre, 2009, 246). Porque, no solamente importa el resultado, sino los medios correctos por los que se llega a él.

Las Relaciones Públicas se traducen en un esfuerzo permanente en el ámbito del comportamiento y la información, con vistas a establecer y mantener unas relaciones de confianza entre la organización y sus diferentes públicos, directa o indirectamente relacionados con alguna de las funciones de la empresa (Boiry, 1998). Aunque, según el público y la función de la organización que le concierne, su visión, sus juicios y expectativas serán diferentes.

Se trata de crear condiciones que permitan implantar el diálogo, un diálogo de confianza, entre los hombres dentro de los grupos y entre los grupos de la sociedad para llegar a la comprensión mutua. De esa forma, resulta evidente que sólo unas relaciones de confianza basadas en el conocimiento y la comprensión recíproca son capaces de construir sociedad. Para Boiry (1998, 36) “Eso son las relaciones públicas: construir, día a día, unas relaciones de confianza. No es más que eso, pero también es todo eso”.

Era usual, en el ámbito académico y práctico de las Relaciones Públicas y

del *management*, no tratar el tema de la confianza, considerándolo un tema demasiado difuso y sin aplicación práctica. Sin embargo, al reflexionar todo lo que da a entender “construir relaciones de confianza”, revela una tarea inmensa, pero esencial.

La noción de persona constituye el punto nuclear de todo lo que aquí se trata. Según Ricardo Yepes y Javier Aranguren (2003) la persona se define de la siguiente forma:

Un ser con intimidad que indica un dentro que sólo conoce uno mismo, que es para sí y se abre hacia su propio interior. En la medida en que se atreve a conocerse, a introducirse en la profundidad de su alma de la que brotan novedades, es capaz de crecer. Lo propio del hombre es el ser algo nuevo y causar lo nuevo.

Esta intimidad, tiene que manifestarse, Según Hannah Arendt (1993, 201): “Con la palabra y el acto nos insertamos en el mundo humano, y esta inserción es como un segundo nacimiento [...]. Su impulso surge del comienzo que se adentró en el mundo cuando nacimos, y al que respondemos comenzando algo nuevo por nuestra propia iniciativa [...]. Este comienzo no es el comienzo del mundo, no es el comienzo de algo sino de alguien: el principio de la libertad se creó al crearse el hombre”.

Se inicia el diálogo con otra intimidad, porque para que se concrete esta

capacidad de dar, debe darse a alguien. Esta apertura tiene como receptor a otra persona. Es imposible que una persona sola se manifieste, tenga la capacidad de dar o dialogue. En ese caso solo queda la frustración.

Todo ello fundamenta la posición de Lucien Matrat (citado por Boiry, 1998, 38) “No existe ningún hombre que pueda mantener su equilibrio si se le obliga a vivir en un medio que le es extraño o que permanezca extraño, con todo lo que este término implica de desconfianza y de frialdad”.

Lo que es cierto para el hombre, para cada hombre, también lo es para el grupo, tanto sobre el plano de su organización interna (identidad) como sobre el de su proyección externa (imagen).

Lucien Matrat (citado por Boiry, 1998, 39) “[...] las relaciones de confianza le abren al hombre y al grupo las puertas de un campo inmenso, rico en las mejores posibilidades, pues aquéllas son realmente la llave de la bóveda de toda arquitectura humana y social”.

Las Relaciones Públicas, siguiendo la doctrina europea, deben formar parte de las estrategias utilizadas por la dirección de la empresa para responder a las expectativas y actuar mediante una información objetiva sobre las motivaciones de las personas cuyos comportamientos, juicios u opiniones, pueden influir en la marcha o desarrollo de la misma.

Toda respuesta negativa a esta cuestión, si no pone en juego la vida de la organización hace más difícil su rentabilidad. Por eso, la confianza es el multiplicador de inversiones más eficaz y también la garantía más segura de la perennidad de la empresa. Porque lo que hace la confianza es generar reputación, en un círculo virtuoso donde todos ganan (Martins, 2012).

Si las decisiones de la organización crean desconfianza, sea cual sea su justificación teórica en el plano económico, no será rentable a largo plazo. Por el contrario, una decisión que acarrea la confianza y adhesión de aquellos a los que concierne, conducirá siempre a un resultado positivo a largo plazo, positivo ética y económicamente.

Considerar como objetivo de las Relaciones Públicas la creación de relaciones de confianza no es minimizar su papel. Es, por el contrario, hacer de ellas una función de dirección y gestión y el instrumento esencial del *management*.

Como manifiesta Juan Manuel Mora (2003, 402): “Un departamento de comunicación vale lo que valen sus relaciones. [...] su trabajo de mediación se realiza a través de relaciones profesionales: dentro de la organización, con los directivos, con los otros departamentos, con los empleados en general; fuera de la organización, con periodistas,

autoridades, creadores de opinión de su entorno. Las relaciones se establecen entre sujetos, a partir de posiciones profesionales claras. El trabajo [...] consiste primero en indicar esas relaciones a través del conocimiento personal; y se centra después en darles contenido, transformándolas en significativas, por medio del intercambio de mensajes, informaciones e interpretaciones, que permitan pasar del mero conocimiento al consenso o la cooperación, según los casos. Cuando se llenan de contenido, las relaciones originan en los sujetos que intervienen unas determinadas actitudes respecto a sus interlocutores, actitudes que a su vez motivan acciones y reacciones concretas. [...]”. El contenido significativo, al que se refiere el profesor Mora, se puede entender como el diálogo que genera confianza. A su vez, la única forma de generarla es mediante decisiones eficientes, eficaces y éticas.

### **6.1. La gestión de la confianza en las organizaciones**

Es natural que las propias acciones influyan en los demás. Ese influjo será benéfico en función de las ideas que se trata de transmitir, del medio, de la finalidad con que se realiza. Para José Ma. La Porte (2003), las relaciones sociales, en el fondo, son una constante influencia mutua y beneficiosa persuasión.

Así las acciones de las organizaciones, en el rubro en el que se desempeñen, configuran a la sociedad al mismo tiempo que son reconfiguradas por

ella. En este sentido, para La Porte (2003), la dirección debe determinar su concepción de la comunicación en los tres niveles —de misión y fines, de objetivos y táctico— en que comúnmente se organizan las empresas, antes de realizar cualquier estrategia.

Hablamos de diálogo, para Apatow (1999, 30): “[...] según la acepción clásica y el sentir popular, es una conversación en la que los participantes tratan, honrada y sinceramente, de encontrar la verdad sobre un asunto”.

Juan de los Ángeles (2003, 428) agrega: “Para que el diálogo funcione en la vida de la empresa ha de haber una verdad concreta que alcanzar. Distinta, como se ha visto, de la verdad habitualmente buscada en el diálogo íntimo y personal [...]. En la empresa el diálogo se orienta a descubrir una verdad más práctica, directamente relacionada con los objetivos de la organización. Así, el diálogo se revela como la herramienta para encontrar el camino que conduce a esos objetivos [...]”.

El diálogo es clave para la comunicación porque trata de hablar y escuchar a los públicos, no solamente persuadirlos. En este sentido, James Grunig (1995) propone, el modelo *Two symmetric way*, su doble sentido permite entablar un verdadero diálogo entre la organización y los públicos: la organización comunica con un público

determinado y recibe una respuesta al mensaje que ha enviado. A su vez, los públicos se comunican con la organización de modo simétrico, y esta trata de asimilar el contenido esencial de la respuesta, procurando llegar a un punto de equilibrio, a un acuerdo en torno al tema del que se trata. Este proceso se prolonga sucesivamente, de modo que hay una mutua influencia comunicativa. Lo cual resulta compatible con la perspectiva sistémica y tiene la ventaja de considerar a los públicos al mismo nivel que la organización, como verdaderos interlocutores. El modelo reconoce que los mensajes transmitidos por la organización no son necesariamente asimilados por los públicos, sino que estos actúan libremente.

## **6.2. El modelo bidireccional de las Relaciones Públicas**

La correcta gestión del diálogo en una organización es indispensable para su existencia y desarrollo, porque de forma natural influye y es influenciada por los diferentes actores de la sociedad; configurando a la sociedad al mismo tiempo que esta también la configura.

El comunicador desempeña un rol de gestor importante negociando soluciones mutuamente beneficiosas para la construcción, mantenimiento y defensa de las relaciones con los públicos. Por ese motivo, es importante el conocimiento de los modelos bidireccionales diferentes a los modelos en una sola dirección que

solamente generan mensajes como si fueran fines en sí mismos.

La premisa de los modelos bidireccionales es la investigación estratégica que según Grunig es (2006, 46): “[...] la capacidad de recopilar sistemáticamente información fiable sobre los públicos, grandes y pequeños que afectan a la organización, organizar esa información en una forma manejable y compartir esa información con la coalición dominante para mejorar las decisiones estratégicas [...] el conocimiento de la investigación estratégica permite a los departamentos hacer de las oportunidades más mínimas e informales para recopilar información sobre los públicos”.

Según Grunig (2006), las tareas de la práctica de la comunicación bidireccional simétrica se originan en la investigación estratégica que permite comprender a los públicos para ayudar a la administración a entenderlos. En cambio, en la comunicación bidireccional asimétrica no se busca la comprensión de los públicos, sino mediante la teoría de la actitud, la persuasión y la manipulación dar forma a las actitudes y comportamientos deseados.

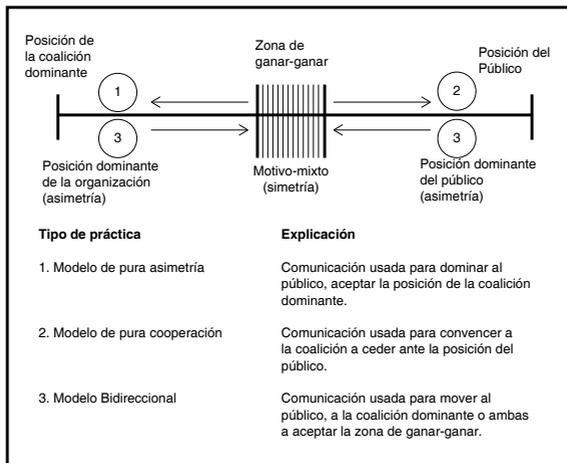
Murphy (1991) sugiere que las organizaciones desempeñan las relaciones públicas como un juego de “motivos mixtos” donde ambas partes persiguen sus propios intereses, pero se dan cuenta de que el resultado debe ser satisfactorio para ambos, porque es

beneficiosa la posibilidad de ver los temas conflictivos desde la perspectiva del otro jugador. Los comunicadores proporcionan valiosos servicios a las coaliciones dominantes cuando ayudan a los altos directivos a ver sus organizaciones y comportamientos desde los puntos de vista del público.

Los públicos y las organizaciones tienen que encontrar una posición intermedia entre los resultados esperados por cada uno; confiar en los otros lo suficiente para creer que cada uno acatará cualquier acuerdo alcanzado.

Para el modelo de simetría con prácticas bidireccionales (Figura 4) las organizaciones y los públicos persiguen intereses distintos y a veces contradictorios. No obstante, mediante el diálogo, pueden ingresar en la zona de ganar-ganar. Las relaciones insatisfactorias e inestables existen a ambos lados de la zona de ganar-ganar. A la izquierda, la posición de la organización domina una desventaja para el público. A la derecha, la posición del público dominante en perjuicio de la organización.

**Figura 4:** Nuevo modelo de simetría como prácticas bidireccionales.



Fuente: Dozier, D; Grunig, L; Grunig, J. (2006,48).

La flecha 1 indica que la comunicación puede ser usada para manipular a los públicos a aceptar la posición de la coalición dominante. Estas prácticas son de suma cero o un juego de ganar-perder, es una práctica de comunicación bidireccional asimétrica.

La flecha 2 indica que la comunicación puede ser utilizada por los públicos para persuadir a la coalición dominante. La simetría se presenta mejor en las prácticas indicadas por la flecha 3. Es necesaria la negociación para alcanzar una posición (resultado,

la relación) en la zona donde todos ganan.

En la comunicación con las coaliciones dominantes, los comunicadores tratan de persuadirlas para moverse hacia la posición del público, son prácticas asimétricas bidireccionales. Tales prácticas están delimitadas por una visión global simétrica que respete la integridad de las relaciones a largo plazo, el modelo bidireccional es esencialmente simétrico (Dozier, 2006).

Entonces, el modelo bidireccional sugiere la manera de utilizar las prácticas simétricas, en la construcción de relaciones a largo plazo con los públicos de interés, a diferencia de las prácticas asimétricas que optan por el corto plazo poniendo en riesgo la relación con los públicos y, por lo tanto, el desarrollo de la organización.

### **6.3. La imagen en las organizaciones**

Por la imagen, las organizaciones se conocen y se dan a conocer a sus públicos de interés. Estableciendo una relación en la que debería buscarse y desarrollarse el beneficio mutuo; sobre ella Van Riel (1997, 77): “Una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que sobre un objeto tiene una persona”.

Argenti (2007, 74) aporta otra definición: “La imagen es el reflejo de la realidad de una organización. Dicho de otro modo, es la corporación desde el punto de vista de sus determinados públicos. Muchas imágenes diferentes pueden existir para una organización dependiendo de cuál público está involucrado. Así, entender la imagen significa conocer lo que la organización es en realidad y hacia dónde se dirige”.

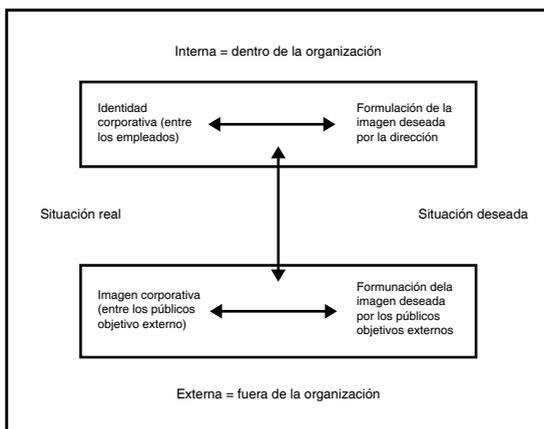
Los mensajes de una organización nunca se encuentran aislados; los públicos de interés son abordados por muchas imágenes con una determinada frecuencia de impacto. Así, para Van Riel (1997), las imágenes se influyen mutuamente a distintos niveles y cadenas o redes de asociaciones se van construyendo durante un periodo de tiempo como consecuencia de estímulos que se acumulan lentamente. Esto lleva a un mosaico de impresiones que, en conjunto, constituyen la imagen.

Para el profesor Juan Manuel Mora (2003, 390): “[...] la misión del departamento de comunicación no consiste en la creación de una imagen pública, como si se tratase de un proceso autónomo, desligado de los aspectos de la vida de la organización. Más bien el área de comunicación -en sintonía con los demás departamentos- promueve la consolidación de la identidad y de la cultura de la empresa y procura que la imagen sea su reflejo fiel”. En ese sentido, la comunicación integra a la empresa al formar parte de su cultura corporativa.

La figura 5 muestra la relación de la imagen y la identidad en la organización. Presenta cuatro perspectivas. Internamente, la identidad corporativa y la formulación de la imagen deseada; externamente, la forma en la que la imagen corporativa es percibida entre los

públicos de interés y como desearían verla (Van Riel, 1997). Para que la relación entre la organización y los públicos de interés sea buena es indispensable la bidireccionalidad en la comunicación y el diálogo; porque es la forma en la que se construye confianza.

**Figura 5:** Imagen/Identidad interna versus externa.



Fuente: Van Riel, C. (1997, 110).

#### 6.4. La identidad en las organizaciones

Para entender la identidad corporativa, es indispensable la noción de imagen corporativa. La identidad corporativa es: “La autopresentación de la empresa estratégicamente planificada y operativamente aplicada basándose en una imagen deseada” (Van Riel, 1997, 35). Significa que hay una identidad a la que se le considera ideal, que no necesariamente coincide con la real; también indica una intencionalidad

desplegada en la estrategia. Implica que la empresa debe conocerse bien a sí misma, para así poder presentarse con claridad.

Según Juan Manuel Mora (2003, 390), “[...] las tareas de la comunicación se remiten a la identidad de la institución, que es el fundamento de su imagen pública. Si se acepta este principio, resultan insuficientes las estrategias comunicativas que se centran en las apariencias y no en la realidad, empleando medios

artificiales para fabricar una imagen pública brillante pero falsa [...]”.

Mora (2003, 391) agrega: “[...] un criterio fundamental del trabajo [...] es el compromiso con la verdad, concebida no sólo como adecuación entre lo que se piensa y lo que se dice, sino —más profundamente— como coherencia entre lo que se es, se sabe, se hace y se expresa”.

A diferencia de la imagen que puede variar según los públicos, la identidad de la organización necesita ser consistente, porque se elige y, conscientemente o no, crea una imagen de sí misma. Debe ser actualizada periódicamente y necesita ser monitoreada para conservar su coherencia (Argenti, 2007).

Si se considera la identidad corporativa como un conjunto de características, por las cuales una organización se distingue de otras, originada por los valores que están profundamente arraigados en la personalidad de la organización; se define de esta manera:

“La identidad corporativa es la autopresentación de una organización; consiste en la información de las señales que ofrece una organización sobre sí misma por medio del comportamiento, la comunicación y el simbolismo, que son sus formas de expresión” (Van Riel, 2007, 37).

La personalidad corporativa, es el elemento más profundo sobre el que se

apoya su identidad y su proyección es la imagen corporativa. Se debe considerar que sobre esta imagen influyen elementos externos. Dicho esto, se entiende la imagen no como un fin, sino como un medio.

Una identidad corporativa poderosa hace que los públicos de interés desarrollen una imagen clara de ella. Es esencial una imagen bajo un determinado propósito, coherente con dicho propósito, ya que una empresa que transmite mensajes contradictorios, se arriesga a perder su credibilidad.

La identidad de una organización, proveniente de su misma personalidad, es un compromiso con la verdad planificada estratégicamente, cuya ejecución debe ser coherente. Este compromiso se cristaliza en el comportamiento, la comunicación y el simbolismo debe ser una política de la organización, porque la afecta en su totalidad.

Además, afecta a los públicos de interés, pues siguiendo a Fombrun (1996, 111): “La identidad restringe las acciones una empresa, cómo tomar decisiones, cómo se trata a los empleados, cómo se reacciona ante las crisis. Los gerentes y los empleados tienden a actuar de manera coherente con la identidad de la empresa. La identidad es por lo tanto la columna vertebral de la reputación. La identidad se desarrolla desde dentro y limita una empresa a largo plazo las acciones y su desempeño como punto

de referencia frente a sus rivales. La identidad explica los tipos de relaciones que la empresa establece [...]”.

## **7. La reputación como resultado de la confianza**

La reputación es una instantánea que concilia las imágenes múltiples de una sociedad, participada por la totalidad de sus públicos de interés. Señala el atractivo general de la empresa a los empleados, consumidores, inversionistas, proveedores y las comunidades locales.

El *Reputation Leadership* define la Reputación Corporativa como: “El conjunto de evaluaciones colectivas suscitadas por la Corporación en el *stakeholder* que motivan conductas capaces de generar valor” (d+i Llorente & Cuenca et al., 2012, 04).

Para Fombrun (1996, 72): “La reputación corporativa es una representación perceptual de las acciones pasadas de la empresa y las perspectivas de futuro que describe el atractivo general de la empresa a todos sus públicos de interés, en comparación con sus rivales principales”.

### **7.1. La ventaja competitiva de la reputación**

La reputación constituye una ventaja competitiva para la que se requiere una visión a largo plazo; proyecta unas habilidades únicas reconocidas por sus públicos de interés. Ello requiere de

acciones rutinarias que demuestren credibilidad para ganarse la confianza de los públicos de interés (Fombrun, 1996). Además, el comportamiento interno y externo de una organización deja una herencia que afecta las futuras actitudes y comportamientos de los públicos interesados.

Para FedEx la reputación es un retorno a largo plazo, William G. Margaritis, vicepresidente *senior* de *Global Communications - Investor Relations*, explica, “[...] competir por cultura es uno de los pocos medios de diferenciarse verdaderamente del resto de empresas. La cultura corporativa es el punto de conexión entre la imagen de marca y los valores que ésta proyecta en el mercado y el legado que se deja a las generaciones futuras. Puesto que la reputación y la cultura corporativa no se puede comprar o vender, deben ser construidas y ganadas en cada acción de la empresa” (Corporate Excellence, 2011b, 01). En el fondo, la reputación de una empresa, se deriva de su identidad; se origina en las prácticas de gestión que la hacen confiable para sus públicos.

### **7.2. Formación de la reputación**

Según Fombrun (1996) se construye, sostiene y defiende la reputación con las siguientes prácticas; al formar una identidad única y proyectar un conjunto coherente y consistente de imágenes para el público.

Es así como la reputación y la

identidad van tomadas de la mano. No sirve de nada proyectar imágenes atractivas que no pueden cumplirse. La reputación se gana por la confianza que unifica a una organización, lo cual es su identidad, y la forma en que lo presenta a los públicos, su imagen.

Una primera impresión en el corto plazo puede hacer pensar que las expectativas de algunos públicos pueden ir en contra de las de otros. Por ejemplo, los inversionistas tienden a preferir las ganancias altas, y los clientes, mayores beneficios a precios bajos. Sin embargo, cada grupo tiene un interés en la viabilidad de la empresa a largo plazo.

Para conseguir una buena reputación, debe haber una correspondencia entre la promesa del hacer y el hacer, además, hacerlo bien, es decir, hacerlo de forma consistente y consciente a lo largo del tiempo; estos son requisitos indispensables para la generación de confianza.

Para Sprint Nextel, la confianza desempeña un papel central en el desarrollo de la cultura corporativa y de la reputación que funciona como círculos de confianza. Su vicepresidente *senior* de comunicación corporativa explica esta idea, White afirma: “Cuando se tira una piedra sobre el agua se ve como a partir del punto inicial donde cae la piedra se crean círculos concéntricos que se van expandiendo. La reputación funciona de forma parecida; a través de círculos

de confianza” (Corporate Excellence, 2011a). Estos círculos de confianza se inician con los públicos más cercanos a la organización.

### **7.3. La confiabilidad como ventaja competitiva**

Los profesores Paul Argenti, James Lytton-Hitchins y Richard Verity (2010) sugieren comenzar por identificar el tipo de estrategia de reputación que tiene una compañía. Para ello, presentan una clasificación de cuatro tipos de estrategias de reputación: la negligencia excesiva, la virtud engañosa, la competencia favorable y la confiabilidad como ventaja competitiva. Las tres primeras, son estrategias en las cuales la reputación no es tomada en cuenta o no forma parte del centro del negocio.

La confiabilidad como ventaja competitiva, aporta a la gestión de la reputación una capacidad crítica dentro de la organización que la diferencia de la competencia, atrae clientes y empleados, y le permite ganar una excelente reputación entre sus públicos de interés.

De acuerdo con los autores, existen cinco pilares básicos para convertirse en una empresa confiable y dirigida por la reputación:

- Facilitar el desarrollo de la estrategia y su ejecución. Desarrollar estrategias basadas en una visión profunda de las

necesidades y percepciones de sus públicos de interés.

- Fomentar comportamientos claves para una única cultura corporativa.
- Nutrir el capital reputacional. Las prácticas internas de negocio deben institucionalizar la alineación de la reputación de la empresa con su comportamiento real. Implica cerrar brechas que existen entre la identidad y la imagen corporativa.
- Uso de los medios sociales para fortalecer las relaciones como los grupos de interés
- Integrar políticas de gestión de crisis. La capacidad de respuesta rápida a nivel local, regional o global.

#### **7.4. La reputación en valor**

Aunque no hay un consenso en el modo en que debe valorarse la reputación de una empresa, es un hecho que una sólida reputación aumenta el valor de las operaciones de la empresa, mejora los ingresos y la competitividad, crea un obstáculo intangible que no puede imitarse.

Entonces: “El capital de reputación de una empresa es el valor de mercado superior a sus acciones, la cantidad en que el valor de la compañía en el mercado supera el valor de liquidación de sus activos” (Fombrun, 1996, 81).

Hay dos tipos de capital de reputación: capitales de corto plazo de reputación y capitales de largo plazo. El capital de corto plazo se calcula sobre la base de su valor actual de mercado, a menudo

temporal en el que se lleva a cabo una empresa por los inversionistas; es fluctuante con las subidas y bajadas diarias en el precio de las acciones de una compañía. Y el capital de largo plazo de reputación, es calculado sobre la base de su valor de mercado y el valor contable promedio durante muchos años. En realidad, es este el verdadero capital de reputación, porque la variable tiempo es esencial en las relaciones de confianza entre la organización y sus públicos.

#### **Conclusiones**

El impacto de las Relaciones Públicas supera los límites de la organización y sus consecuencias, intencionadas o no, deben ser atendidas. Por ese motivo, debe reconocerse el entorno con una perspectiva sistémica, que explique el ajuste y adaptación de las presiones del entorno; previniendo los conflictos y aprovechando las oportunidades.

La toma de decisiones en Relaciones Públicas deben ser éticas, porque es la única forma de lograr los lazos de confianza entre la organización y sus públicos, pues, constituye el principal objetivo de toda organización y es lo que la sociedad exige.

La identidad corporativa es el fundamento de la imagen corporativa, por ese motivo debe comprometerse con la verdad; porque no solo es la adecuación entre lo que se piensa y lo que se dice, sino la coherencia entre lo

que se es, se sabe, se hace y se expresa. En ese sentido, le da un marco a todas las decisiones de la organización. La confianza al dar unidad a la organización, permite la proyección de una imagen clara a los públicos.

La confianza constituye el bien interno de las Relaciones Públicas porque, solamente puede darse en una relación de diálogo, que hace que todos los participantes estén en la zona de “ganar-ganar”. Permite la coincidencia de lo éticamente correcto y lo estratégicamente requerido por la organización, que debe desarrollarse

para satisfacer a todos sus públicos. De esta forma, las Relaciones Públicas pueden construir comunidad.

La reputación como ventaja competitiva es la concreción de la correcta gestión de la identidad y la imagen de una organización, mediante la toma de decisiones éticas que contemplen las Relaciones Públicas desde una perspectiva sistémica, optando por la estrategia de la confianza que con el diálogo, la verdad, la constancia y la promesa de un futuro común, genera relaciones de confianza.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APATOW, R. (1999). *El arte del diálogo*. Madrid: EDAF.

ARENDT, H. (1993). *La condición humana*. Barcelona: Paidós.

ARGENTI, P. (2007). *Corporate Communication*. New York: McGraw Hill/Irwin.

ARGENTI, P; LYTTON-HITCHINS, J; VERITY, R. (2010). “The good, the bad and the trustworthy”. *Strategy+business Magazine*, 61, 5-9.

BOIRY, P. (1998). *Relaciones Públicas o la estrategia de la confianza*. Barcelona: Gestión 2000.

BRISEBOIS, R. (2003). “Sobre la confianza”. [Versión electrónica]. *Cuadernos Empresa y Humanismo*. Recuperado el 17 de mayo del 2011 de <http://dspace.unav.es/dspace/bitstream/10171/3988/1/Cuaderno065.pdf>

BUCKLEY, W. (1967). *Sociology and Modern Systems Theory*. California: Prentice Hall.

CACHINERO, J. (2012). “*Por fin, la reputación ya está aquí*”. En d+i Llorente & Cuenca. (Eds.), (pp. 24-41). Madrid: Anatomía de Red.

CAUDE, R. (1970). *Como tomar un decisión*. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones.

Corporate EXCELLENCE – Centre for Reputation Leadership. (2011a) *Sprint Nextel: La gestión de la marca en beneficio de la reputación y la cultura corporativa*. Madrid.

Corporate EXCELLENCE – Centre for Reputation Leadership. (2011b). *FedEx: La confianza como valor y puente para conectarse con las personas*. Madrid.

CUTLIP, S; CENTER, A; BROOM, G. (2001). *Relaciones Públicas Eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.

ALLOZA, Á; CACHINERO, J; PINO, I. (2012). ¿Existe la reputación online? Tres respuestas y más incógnitas. Madrid: d+i Llorente & Cuenca y Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership.

DE LOS ÁNGELES, J. (2003). “Comunicación y Diálogo en la empresa”. En ARRESE, A. (Eds.), *Empresa informativa*, 428-434. Pamplona: Eunsa.

DESANTES-GUANter, J.M. (2003). “La universalidad institucional de la comunicación”. En ARRESE, A. (Eds.), *Empresa informativa* 344-362. Pamplona: Eunsa.

DOZIER, D; GRUNIG, L; GRUNIG, J. (2006). *Manager’s guide to excellence in public relations and communication management*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

FOMBRUN, J.C. (1996). *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.

GUILLÉN, M. (2006). *Ética en las Organizaciones: Construyendo Confianza*. Madrid: Pearson Prentice-Hall.

KOTLER, F; CASLIONE, J. (2010). *Caótica: Administración y marketing en tiempos de caos*. Bogotá: Editorial Norma.

LA PORTE, J.M. (2003). “Comunicación institucional como elemento integrador”. En ARRESE, A. (Eds.), *Empresa informativa* 363-386. Pamplona: Eunsa.

LERBINGER, O. (2007). *Corporate public affairs*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.

LITTLEJOHN, S. (1992). *Theories of Human Communication*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.

MACINTYRE, A. (2009). *Tras la Virtud*. Barcelona: Editorial Crítica.

MANTILLA, K. (2010). Issues Management: Más allá de la Gestión de Conflictos Potenciales. *adResearchESIC*, 2, 40-57.

MARTINS, M. (2012). “Reputación y el círculo virtuoso de la comunicación”. En d+i Llorente & Cuenca (Eds), (pp. 64-67). Madrid: Anatomía de Red.

MILLER, J. (1978). *Living Systems*. New York. McGraw-Hillbook Company.

MORA, J.M. (2003). “El departamento de comunicación factor de cohesión y dinamismo”. En ARRESE, A. (Eds.), Empresa informativa (pp. 390-411). Pamplona: Eunsa.

MURPHY, P. (1991). *The limits of symmetry: A game theory approach to symmetric and asymmetric public relations*. En GRUNIG, L; GRUNIG, J. (Eds.), Public relations research annual (vol. 3, pp. 115-132). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

NIETO, A. (2000). *Time and the Information Market: The case of Spain*. Pamplona: Eunsa.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2001). *Confianza*. Recuperado el 18 de septiembre del 2011 de <http://lema.rae.es/drae/?val=Confianza>

RODRÍGUEZ, N. (2009). “El valor de la prevención en la gestión de asuntos públicos”. En MORA, J.M. (Eds.), *10 ensayos de comunicación institucional*. Pamplona: Eunsa.

SERVET, J.M. (1998). “Confianza”. *Revista Valenciana D’Estudis Autònòmics*, (2), 168-169.

THEAKER, A. (2004). *The public relations handbook*. Londres: Routledge.

VAN RIEL, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Pearson Prentice-Hall.

WILCOX, D.L; CAMERON, G.T; AULT, P.H; AGEE, W. (2001) *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*. Madrid: Pearson Education.

XIFRA, J. (2005). *Relaciones Públicas proactivas: el modelo de la Gestión de Conflictos Potenciales*. En CASTILLO, A. (Eds.), *Comunicación Organizacional. Teorías y estudios* (pp. 230-231). Pamplona: Clave Aynadamar.

XIFRA, J. (2006a). “Lucien Matrat y la consolidación de las relaciones públicas en Europa”. *Revista Historia y Comunicación Social*, (11), 229-240.

XIFRA, J. (2006b). “Pioneros e ignorados: la escuela de París y la doctrina europea de las relaciones públicas”. *Ámbitos*, (15), 449-460.

YEPES, R.; ARANGUREN, J. (2003). *Fundamentos de Antropología: Un ideal de la excelencia humana*. España: Eunsa.

ZARZALEJOS, J.A. (2012). “*El d+i aplicado a una profesión de vanguardia*”. En d+i Llorente & Cuenca. (Eds.), 10-13. Madrid: Anatomía de Red.