

# Riesgos éticos y riesgos reputacionales. El reto de las relaciones públicas durante la COVID-19 en Perú\*



Luz María Flores Cabello\*\*

Recibido: 2022-10-13 • Enviado a pares: 2022-11-15  
Aprobado por pares: 2023-02-12 • Aceptado: 2023-03-16  
<https://doi.org/10.22395/angr.v22n44a01>

## Resumen

El estudio tiene como objetivo examinar cómo enfrentaron los riesgos éticos y reputacionales los profesionales de las relaciones públicas en Perú y conocer, desde sus puntos de vista, cuán preparados estarían los empresarios para hacer frente a los riesgos reputacionales.

A la luz de la situación originada por la COVID-19, este trabajo justifica su importancia, ya que el uso de herramientas digitales alcanzó todos los niveles de la comunicación y se requiere conocer cuán desafiantes han sido en términos éticos estos usos entre los profesionales de la comunicación.

Esta investigación utilizó una metodología de corte básico y diseño no experimental con enfoque mixto, de nivel descriptivo. Se empleó la técnica de la encuesta y, como instrumento, un cuestionario aplicado a 19 participantes, trece de Lima y seis del resto del país. Se tomó como referencia el 'Latin American Communication Monitor' y 'The Global PR & Communication Model', 2021. Ambos informes aplicaron un cuestionario a profesionales de la comunicación por países como Perú, para conocer, entre otros temas, los retos y recursos éticos para la comunicación, así como, el manejo de la reputación y los riesgos reputacionales, respectivamente.

Los resultados confirman que son sus valores éticos los que se imponen en su rol profesional y que los riesgos reputacionales, no son tomados en cuenta necesariamente por los empresarios.

Se concluye que es necesaria una mayor divulgación y difusión de guías de ética en las organizaciones y que los empresarios necesitan mayor conciencia para proteger su reputación empresarial.

**Palabras clave:** comunicación, deontología, empresa, ética, pandemia, relaciones públicas, tecnología.

---

\* Este artículo se desprende del Latin American Communication Monitor 2020 2021 publicado por Euprera: European Public Relation Education and Research Association. Así como del Global PR & Communication Model 2021, en cuyas encuestas a profesionales de la especialidad, fueron aplicadas por la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Martín de Porres. A propósito de que la Escuela de Ciencias de la Comunicación es la única en Perú acreditada en la PRSA y cuenta con un capítulo de estudiantes PRSA.

\*\* Doctoranda del programa de doctorado de Periodismo de la Universidad Complutense de Madrid e investigadora en el Instituto de Investigación de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Martín de Porres (USMP) sede Lima. [lfloresc@usmp.pe](mailto:lfloresc@usmp.pe) Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4272-6419>

## Ethical Risks and Reputational Risks. The public relations challenge during the COVID-19 in Peru

### Abstract

This study aims to examine how public relations professionals in Peru faced ethical and reputational risks and to understand, from their perspectives, how prepared entrepreneurs would be to address reputational risks.

Given the context of the COVID-19 situation, this work justifies its significance as the use of digital tools has permeated all levels of communication, necessitating an understanding of the ethical challenges associated with these tools among communication professionals.

The research employed a basic and non-experimental methodology with a mixed approach at the descriptive level. The survey technique was utilized, and a questionnaire was administered to 19 participants, thirteen from Lima and six from other regions of the country. 'Latin American Communication Monitor' and 'The Global PR & Communication Model,' 2021, served as references. Both reports employed a questionnaire to communication professionals in countries such as Peru, aiming to explore various topics, including ethical challenges and resources in communication, as well as reputation management and reputational risks.

The results confirm that ethical values prevail in their professional roles, while reputational risks may not necessarily be considered by entrepreneurs. It is concluded that there is a need for greater dissemination of ethical guidelines within organizations, and entrepreneurs require increased awareness to safeguard their corporate reputation.

*Key words:* communication, deontology, enterprises, ethical, pandemic, public relations, technology

## Riscos éticos e riscos reputacionais. O desafio das relações públicas durante da COVID-19 no Peru

### Resumo

Este estudo tem como objetivo examinar como os profissionais de relações públicas no Peru enfrentaram os riscos éticos e de reputação, e compreender, a partir de suas perspectivas, quão preparados estariam os empresários para lidar com os riscos de reputação.

À luz da situação originada pela COVID-19, este trabalho justifica sua importância, uma vez que o uso de ferramentas digitais atingiu todos os níveis de comunicação, sendo necessário compreender quão desafiadores têm sido esses usos do ponto de vista ético entre os profissionais da comunicação.

Esta pesquisa utilizou uma metodologia de corte básico e design não experimental com uma abordagem mista, de nível descritivo. Foi empregada a técnica de pesquisa e, como instrumento, um questionário aplicado a 19 participantes, treze de Lima e seis de outras regiões do país. O 'Latin American Communication Monitor' e 'The Global PR & Communication Model', 2021, foram utilizados como referência. Ambos os relatórios aplicaram um questionário a profissionais da comunicação em países como o Peru, com o objetivo de explorar, entre outros temas, os desafios e recursos éticos para a comunicação, bem como a gestão da reputação e os riscos reputacionais, respectivamente.

Os resultados confirmam que são os valores éticos que predominam em seu papel profissional, e que os riscos reputacionais não são necessariamente considerados pelos empresários.

Conclui-se que é necessária uma maior divulgação e difusão de diretrizes éticas nas organizações e que os empresários precisam de maior consciência para proteger sua reputação empresarial.

*Palavras chave:* comunicação, deontologia, negócio, ética, pandemia, relações públicas, tecnologia

## Introducción

Gracias a una serie de circunstancias tecnológicas como el uso de los bots, el big data o las noticias falsas, se ha puesto de manifiesto la importancia de manejar contenidos e información para los públicos de una manera mucho más comprometida con las prácticas éticas, hecho que los profesionales deben asumir en su trabajo diario.

En un contexto en el que anualmente los índices de confianza de la opinión pública hacia las instituciones decaen paulatinamente, no solo en Perú, sino en muchos países del mundo (Estella, 2020; INEI 2022, p.6), las organizaciones del sector público y privado recurren a la comunicación como una forma de reducir los efectos negativos de la desconfianza en sus públicos.

Debido a la falta de buenas prácticas de transparencia, en muchos casos sus grupos de interés no se identifican con aquellas iniciativas comunicacionales que, por masivas, lucrativas o poco claras, despiertan su desconfianza (Álvarez-Nobell y Suárez, 2022).

En el campo de la comunicación digital, por ejemplo, las herramientas de la tecnología de la información y la comunicación aún tienen una cuota de incredulidad entre muchos usuarios inexpertos o poco familiarizados por falta de una oportuna alfabetización digital que disminuya los niveles de desinformación que se encuentran en los medios digitales (Suárez-Ruiz y González, 2022).

Es así que en el contexto de la COVID-19, las prácticas éticas y los riesgos en la reputación corporativa se han configurado como un desafío para el quehacer profesional de las relaciones públicas y la comunicación corporativa en muchos países de Latinoamérica (Global Alliance, 2021).

Pero es en la práctica diaria cuando la toma de decisiones se torna retadora para ellos y ellas, de quienes se espera una actuación transparente, dialogante, leal, independiente, honesta, justa y competitiva, acorde a los lineamientos éticos que los códigos de ética y conducta profesional recomiendan (PRSA, IPRA, 2011).

Ante este panorama, el presente artículo plantea dos objetivos de investigación enfocados en la realidad de los profesionales de la comunicación corporativa y las relaciones públicas que ejercen en Perú.

Objetivo 1: Conocer cómo han enfrentado los profesionales de la comunicación los desafíos éticos en el ejercicio de sus funciones durante los dos años de pandemia en Perú.

Objetivo 2: Indagar a través de sus puntos de vista si los empresarios peruanos habrían estado preparados para enfrentar los riesgos reputacionales en sus organizaciones durante los dos años de pandemia.

Para tal fin, se cuenta con la información que ofrecen el 'Latin American Communication Monitor edición 2020-2021' (LCM 2020-2021) y el '2021 The Global PR & Communication Model. A practitioner's perspective' (GPR&CM 2021). Ambos proporcionan información cuantitativa sobre el trabajo de los profesionales de las relaciones públicas y la comunicación de países de Latinoamérica, incluido el Perú.

A la luz de la situación originada por la COVID-19, el presente trabajo se justifica porque analiza las implicaciones que el uso de las herramientas de la tecnología de la información y la comunicación ha tenido en todos los niveles del trabajo profesional. Razón por la que se hace necesario conocer cuán desafiantes han sido en términos éticos estos usos para los profesionales de la comunicación. La finalidad de esta investigación es poner de manifiesto el importante peso que asumen los profesionales de la comunicación al momento de afrontar riesgos reputacionales y desafíos éticos en su quehacer diario.

En cuanto a las limitaciones halladas en la presente investigación, tienen que ver con dos aspectos. En primer lugar, existe poca información sobre el universo de profesionales de relaciones públicas y comunicación que existe en Perú. En segundo lugar, la investigación tanto del LCM 2020-2021 como del GPR&CM 2021 no es representativa. Los porcentajes que arrojan por países están referidos a diferentes temáticas y a cifras globales. Sin embargo, se presentan algunos tópicos por países, lo que ha permitido hacer algunos análisis que se recogen en la presente investigación.

### **La práctica ética en las relaciones públicas**

Actualmente, la falta de una adecuada transparencia de las organizaciones al establecer canales de comunicación y sincerar su información perjudica la relación con sus públicos, generando desconfianza y desinformación (Hagelstein et al., 2021). Esto se relaciona con el uso de bots en redes sociales, posts patrocinados, la presencia de influencers, entre otras prácticas digitales.

Para muchos profesionales de las relaciones públicas y la comunicación, llevar a cabo acciones y tácticas comunicativas con el objetivo de establecer buenas relaciones con los stakeholders, además de mantener un rol de asesoría con el líder de la organización, demanda un proceder permanentemente ético, moral y responsable en su quehacer profesional (Place, 2019; Meng & Neill, 2022).

Frente a esta realidad que atañe directamente a la gestión comunicativa en las organizaciones, Leuridan J. (2018), en su libro 'El sentido de las dimensiones éticas de la vida', resalta que la "ética es más que una técnica para resolver problemas. La ética de la virtud es una filosofía que reflexiona sobre el arte de vivir" (p. 251).

Se puede considerar como una virtud la de quien sabe hacer bien las cosas; por ende, una persona que practica la ética sabe vivir en relación con las demás personas en la consecución de una buena vida. El autor plantea que esto depende de dar respuesta a la pregunta '¿Qué debo hacer?, ¿Cómo debo vivir?', donde la ética de la virtud invoca el bien hacer, el bien vivir y el vivir mejor con el entorno, estableciendo relaciones con este desde la perspectiva de la humanización.

Investigaciones recientes que analizan las dimensiones de la ética, la moral, el liderazgo, la confianza en las relaciones públicas se preguntan sobre el proceder de los profesionales de la comunicación ante los desafíos éticos y morales que implican los entornos tradicionales y digitales.

En la investigación 'Las dimensiones éticas de las relaciones públicas en Europa' (Hagelstein et al., 2021), se destacan los desafíos morales que enfrentan los especialistas en comunicación corporativa y relaciones públicas de organizaciones públicas, privadas y del tercer sector. En países donde los niveles de corrupción son altos, esto puede afectar la percepción de los retos éticos que enfrenta la profesión. En contraste, en países como Nueva Zelanda o Estados Unidos, donde el nivel de conocimiento acerca del proceder ético es alto, se observa un respaldo a la conducta ética de los profesionales debido a la alta adherencia a las normas que rigen la transparencia y la libertad en las organizaciones en esos países.

Sin embargo, también se debe reconocer que, ante los avances de las nuevas tecnologías y la digitalización, el profesional de las relaciones públicas debe enfatizar la dimensión ética en el uso de las nuevas herramientas y prácticas de comunicación, especialmente en cuanto a los retos morales que se originan. Además, reconocen que la masificación de las herramientas digitales no solo amplía los problemas morales, sino que también genera nuevos conflictos.

Esta investigación puntualiza además que los retos morales en los que se enfrentan los relacionistas públicos se incrementan a lo largo de todo tipo de organizaciones, muy probablemente por la alta proliferación de herramientas digitales que implican preocupaciones morales. Esta expansión se ha ampliado en los últimos años, principalmente con la práctica de actividades de big data y social bots (Hagelstein et al., 2021, p. 6).

A este respecto, Leuridan J. (2018) reflexiona sobre la tecnología y explica que, como producto de la ciencia, esta le enseña al individuo cómo debe actuar, dado que el comportamiento ético o los valores están estrechamente ligados al vínculo entre el mundo físico y el biológico. Y aclara que: "En la medida en que avancen las ciencias y la tecnología, también cambiarán los 'valores'" (p. 234).

Por otro lado, en la investigación sobre los 'Dilemas morales, juicios y áreas grises: explorando el desarrollo moral en el trabajo de los profesionales de las relaciones públicas' (Place, 2019), se examinan las experiencias laborales que ayudan a cultivar el desarrollo y el razonamiento moral entre los profesionales de relaciones públicas y cómo lo interpretan en su centro de trabajo. Al ser los encargados de administrar la comunicación en una organización, su implicación en la filosofía moral debe ser alta, pero también tiene que ver con el tamaño de la organización y la cultura que tiene esta.

En el caso de grandes organizaciones, por ejemplo, la confianza, el aislamiento o la burocracia juegan a favor de un nivel de razonamiento moral bajo. Mientras que en el caso de organizaciones más pequeñas, los valores y la cultura de la organización pueden razonar con un nivel moral más sofisticado (Place, 2019). Los hallazgos con respecto al discernimiento entre el bien y el mal que tienen los profesionales de las relaciones públicas se refieren a la temporalidad y se asocian con la experiencia de vida que estos tengan. Es decir, aunque el sentido ético de los profesionales es alto en el ejercicio de su labor, se considera que a medida que la experiencia de los años avanza, ellos son más conscientes de su deber ético y moral. "A medida que los participantes experimentaron situaciones relacionadas con la moral o la ética (...) percibieron que podían desarrollar un barómetro moral más matizado" (p. 28).

En este punto, hay coincidencia con el planteamiento desarrollado por Meng & Berger (2019) sobre el impacto de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los comunicadores. Precisan que es crucial para el buen desempeño y confianza del profesional de las relaciones públicas y la comunicación saber que cuenta con el respaldo de un excelente líder, pero también con el sostén de una cultura de apoyo. Es decir, una actitud de compromiso del líder de la organización con el valor del ejercicio de las relaciones públicas para la institución (p. 73).

Otro punto de análisis se refiere a las áreas grises que ponen de manifiesto los desafíos morales en el desempeño de las actividades de relaciones públicas. Place (2019) las describe como áreas turbias en las que el profesional debe 'contemplar, sopesar o identificar' estándares de lo que es correcto y lo que no lo es. La investigación hace hincapié en que los profesionales fomentan su aprendizaje moral a través de tres momentos: cuando aprenden y aplican valores morales en situaciones laborales específicas de las relaciones públicas, cuando participan en diálogos acerca de los valores o temas morales con sus pares y cuando participan en un lugar de trabajo donde se fomente una cultura moral (p. 31).

Por otro lado, la investigación de Meng & Neill (2022) analiza la posición del liderazgo femenino en el quehacer profesional de las relaciones públicas en las organizaciones, en un contexto donde los valores de credibilidad son bajos en todas

partes del mundo. El estudio toma como punto de referencia el último monitor de comunicación de América del Norte 2020-2021, cuyos hallazgos señalan que seis de cada diez mujeres de Estados Unidos y Canadá reconocen haber enfrentado uno o más desafíos éticos en su trabajo profesional en dicho periodo.

Resalta además la importancia del comportamiento ético de los líderes de la organización como un modelo a seguir y la exigencia de encontrar transparencia en todos los procesos de comunicación en esta. El papel que cumple el consejero de ética en la organización recae en el profesional de las relaciones públicas y la comunicación, ya que les brinda a los líderes un respaldo o acompañamiento al momento de tomar decisiones importantes, implicando la identificación, análisis y gestión de problemas junto a un desarrollo de estrategias y acciones.

Meng & Neill (2022) cierran el análisis destacando el rol sobre la conciencia ética de los profesionales de la comunicación en la organización logrado a lo largo de un amplio recorrido de experiencia profesional, el cual puede ejercer de mentoría para los relacionistas más jóvenes. También coinciden en poner en práctica el Código de Ética de la Public Relations Society of America (PRSA) y, además, socializarlo es una práctica relevante.

En relación al valor y la importancia de los códigos de ética, Matilda Kólic Stanic (2020) analiza un total de trece códigos de ética de asociaciones profesionales nacionales e internacionales de relaciones públicas, con el propósito de demostrar la forma en que se puede mejorar la ética de las relaciones públicas a través del reconocimiento de la dignidad de la persona humana.

Con base en el pensamiento de Luka Brajnovic, reflexiona sobre las relaciones públicas y la teoría de la información en su dimensión ética, por la cual la información que no es verdadera no es información real. Y por extensión, el fin de las relaciones públicas vendría a ser la interrelación de determinadas personas (como públicos interno, externo o general), que tienen como fin adaptarse al entorno en bien de la sociedad (p. 39).

Precisa que hay seis principios de la ética de las relaciones públicas: veracidad, transparencia, integridad profesional, competencia profesional, lealtad y responsabilidad social (p. 57). Finalmente, refiere que la contribución del pensamiento de Brajnovic para la ética de las relaciones públicas sería: "uno debe esforzarse por formular principios éticos claros, inequívocos y aplicables basados en la dignidad de la persona humana" (p. 58).

## Los Riesgos reputacionales

Sostiene el profesor Jordi Xifra que el concepto de reputación es inherente al de comunicación, y que la reputación conlleva un riesgo que las organizaciones deben asumir desde la práctica propia de las relaciones públicas y la comunicación corporativa para gestionarlo con eficacia (Xifra, 2020). Se entiende que cuando se habla de reputación se refiere a un comportamiento que, en el caso de las personas y las organizaciones, debe ser congruente con aquello que se comunica o se dice (Villafañe, 1999; Argenti, 2014; Capriotti, 2021). Es decir, la comunicación debe transmitir un accionar afín a aquella reputación, pero además, debe conectar para alcanzar el agrado de los grupos de interés a los que la organización se dirige (Villafañe, 2015).

Todo ello, en congruencia con un proceder ético que debe asumir el profesional de las relaciones públicas y la comunicación al enfrentarse a los nuevos retos y aprendizajes que implica la comunicación globalizada en sintonía con todo aquello que dice ser (Álvarez-Nobell, et al., 2021).

En ese sentido, una mala gestión de la reputación, como producto de la incertidumbre, el miedo o la preocupación social, implica un riesgo para el negocio, así como para los grupos de interés y el buen comportamiento de las prácticas reputacionales (Villafañe & Asociados Consultores, 2020).

Tal como propone el GPR&CM 2021, la reputación debe ser entendida como la continua mejora de todas las acciones y comportamientos relevantes de la organización para cumplir con las expectativas de sus stakeholders. Si dichas acciones son percibidas favorablemente por sus públicos de interés, se desencadenarán actitudes positivas como, por ejemplo, atraer mejores profesionales a la organización, comprar sus productos o servicios, invertir en ella y recomendarla. Si, por el contrario, las percepciones y actitudes son negativas, pondrán en riesgo su reputación.

Por tanto, liderar la reputación adecuadamente es una poderosa vía para alcanzar los logros de un CEO (p. 13). Lo que coincide con el planteamiento teórico que propone Costa cuando precisa que:

La reputación es un componente particular que emerge de la imagen global. Ambas son responsabilidad institucional y, por tanto, afectan al DirCom y a su departamento (...) No se trata de gestionar la comunicación comercial masiva ni sus técnicas, sino de una gestión especialmente *relacional*, es decir, directa, selectiva, personalizada. Continuada e informacional. Y, sobre todo ética. (2010, p.111)

Desde el punto de vista de la gestión del riesgo reputacional, considerada como una nueva categoría de riesgo de intangibles para las organizaciones, Llorente y Cuenca (2019) la definen a partir de tres concepciones importantes. Primero, el riesgo reputacional



como riesgo del cumplimiento, que concierne a un incumplimiento legal, así como al de los códigos de conducta. El riesgo reputacional como impacto derivado de los riesgos operativos de la empresa, en los que se incluyen los accidentes o incendios, por ejemplo. Y el riesgo reputacional como riesgo estratégico en el que impacta la confianza en los grupos de interés estratégicos (p. 4).

La encuesta anual de la Oxford-GlobeScan Global Corporate Affairs (Oxford-GlobeScan, 2022) sitúa a los 'riesgos reputacionales' entre la sexta y octava de las preocupaciones acerca de los principales riesgos a corto plazo para los negocios globales. Lo que representa apenas un 19% a 17% entre los años 2020 al 2022 (p. 5). En cambio, este porcentaje se incrementa a 32% entre los consultados en América Latina. Una cifra cercana a los valores hallados en el continente de África, con 30%.

Como puntualiza Xifra (2020), hablar de riesgo implica la noción de crisis, por lo que pensar en comunicación de crisis forma parte de las acciones estratégicas que las organizaciones deben tener en cuenta en situaciones como la pandemia durante el año 2020. "Con todo, la gestión de las relaciones públicas afectará directamente la reputación, al ser esta una consecuencia de dicha gestión. Así, el concepto de reputación es inherente al de comunicación" (Xifra, 2020, p. 2).

Inclusive Marsen (2019), explica la comunicación de crisis no solo en términos de resolución de problemas, sino también en cuanto a términos de ética y de estrategias de comunicación efectivas. Por lo que, desde la perspectiva organizacional, "la gestión eficaz de una crisis es crucial para reestablecer el control de la organización, restaurar la imagen de la empresa y recuperar la confianza de las partes interesadas" (p. 2).

Desde la mirada de las relaciones públicas, por tanto, la comunicación de crisis está referida a las acciones de una organización durante y después de ocurrida, y se interviene desde la etapa de la crisis y la postcrisis. En este punto cabe enfatizar el planteamiento de Costa cuando precisa: "En este contexto, una cultura de comunicación bien asentada tiene el mejor antídoto en la previsión y la proacción. La fórmula es fácilmente enunciable: conducta ética, cultura integradora, buenas relaciones y control de los procesos" (2010, p. 159).

Dado que los análisis sobre los cuidados de la preservación de la reputación corporativa y sus riesgos pueden ser diversos, Mut (2021) analizan los efectos de la desinformación en el contexto de la pandemia, las noticias falsas y los bulos que también representan una amenaza para la reputación corporativa de las organizaciones. Con el añadido que también el robo de datos e información a través de ciberataques resulta de especial importancia al momento de contabilizar los riesgos reputacionales.

Igualmente, el planteamiento de Becchetti et al. (2022) cuando afirman la vulnerabilidad de los riesgos reputacionales en el ámbito de las finanzas, entendida como la credibilidad que se logra a través del buen comportamiento de acciones de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que impactan en el cumplimiento de sus compromisos con sus stakeholders. "Es plausible argumentar que el riesgo reputacional que surge de la cobertura mediática las conductas de la irresponsabilidad social corporativa CSI, afecta el riesgo corporativo y por lo tanto las condiciones de financiamiento de la deuda" (Becchetti et al, 2022, p. 2).

En lo que toca a la RSC, también tiene un papel importante, al considerársele como un indicador a favor de la gestión de la reputación corporativa (Xifra, 2020), por el cual sus trabajadores son voceros activos de la imagen de la organización por su comportamiento responsable y ético.

Para concluir, el informe de Impacto reputacional de los clientes insatisfechos (Ideas LLYC, 2022) propone como acciones clave una permanente anticipación a los problemas que pueden ocurrir con un consumidor final de la mano con una escucha activa. Así como también, contar con un plan de contingencia o plan de acción para reaccionar de manera rápida ante una reclamación potencialmente viral. Y concluye:

"como en cualquier situación de crisis reputacional, transparencia y honestidad son ingredientes indispensables. Los riesgos se convierten en crisis cuando no se gestionan bien las respuestas: ya sea a un cliente insatisfecho, un empleado, un medio de comunicación, un accionista o el público en general" (p. 15)

## Metodología

Para la elaboración de la investigación, se toma como punto de partida los datos obtenidos en las encuestas realizadas por el Latin American Communication Monitor (LCM) del 2020-2021 y del Global PR & Communication Model (GPR&CM) 2021. En ambos estudios, la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Martín de Porres participó como único miembro universitario en representación de Perú, para el recojo de la información solicitada para dicha investigación. Cabe señalar que en ambos casos, no se precisa cuál es la cuota de encuestados por país ni el número de empresas participantes que cotizan en bolsa.

En tal sentido, el primer informe examina, entre otros temas, los retos éticos y las nuevas competencias profesionales de la comunicación en los profesionales del sector. Aplica una encuesta online de 47 preguntas a más de 20 mil profesionales de toda América Latina, de los cuales 1,850 completaron la encuesta de 20 países de la región incluido Perú. Esta fue desarrollada entre los meses de mayo a agosto del 2020.

El segundo informe desarrolla una investigación cuantitativa sobre los nuevos retos que implica el manejo de los valores intangibles de las organizaciones a profesionales y académicos de las relaciones públicas y la comunicación de 47 países de Asia, África, América Latina, Norteamérica y Europa. La muestra fue ejecutada a través de una encuesta en línea entre marzo y mayo del año 2020 a 1417 personas.

Acto seguido, se determinó una metodología de tipo básico, se utilizó la técnica del muestreo no probabilístico por conveniencia. 'En el muestreo por conveniencia, quien investiga elige a los miembros solo por su proximidad y no considera si realmente representan una muestra representativa de toda la población de estudio o no' (Ortega, 2022).

El proceso de recojo de datos se basó en el enfoque mixto de nivel descriptivo, porque 'con este se logra una perspectiva más amplia y profunda del proceso examinado, produce datos más ricos y variados y potencia la creatividad teórica' (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 663). Por lo tanto, el diseño de investigación es no experimental dado que no se manipulan las variables y es transversal porque se recoge en un periodo de tiempo único.

Para elaborar el instrumento de la presente investigación, se tomaron como referencia y punto de partida las preguntas planteadas en ambos estudios acerca de las temáticas de reputación y ética abordadas. Se diseñó el instrumento del cuestionario con trece preguntas cerradas (ver tabla 1) con formato de respuesta tricotómica (mucho, poco o nada; sí, no, ns/nc) y de opción de respuesta múltiple. 'Cuando la pregunta ha sido bien elaborada y las respuestas que se proponen han sido probadas o revisadas, su funcionalidad es absoluta' (Alberdi et al., 1969). Las preguntas buscan responder a los objetivos 1 y 2, referidos a identificar los desafíos éticos que han enfrentado los profesionales de la comunicación y conocer su opinión sobre los riesgos reputacionales que enfrentan los empresarios en Perú.

El instrumento fue validado por tres jueces expertos docentes de la especialidad de relaciones públicas y comunicación corporativa de universidades ubicadas en la ciudad de Lima.

Asimismo, fue sometida a prueba piloto aplicada a profesionales en ejercicio a fin de hacer las correcciones necesarias. Cuando la pregunta cerrada ha sido puesta a prueba en una muestra piloto, tiene pocas posibilidades de tener error (Alberdi et al., 1969). Las pruebas piloto sirven para administrar el instrumento a una pequeña muestra, para probar su pertinencia y eficacia, las condiciones de la aplicación y los procedimientos que involucran (Hernández-Sampieri et al., 2014, p. 210).

Tabla 1. Cuestionario aplicado

<i>Objetivos</i>	<i>Pregunta del cuestionario</i>	<i>Tipología</i>
Objetivo 1: Conocer cómo han enfrentado los profesionales de la comunicación los <b>desafíos éticos</b> en el ejercicio de sus funciones durante los dos años de pandemia en Perú	En su experiencia profesional, en el sector público o privado, cuando se ha enfrentado a desafíos éticos, ha utilizado alguno de los siguientes recursos	Tricotómica
	¿Conoce alguno de los siguientes recursos para enfrentar los desafíos éticos profesionales?	Tricotómica
	En los últimos 24 meses, ¿ha necesitado utilizar alguna de las siguientes prácticas?	Tricotómica
	En su experiencia profesional ¿Cuáles consideraría usted que son las áreas de trabajo profesional con mayores desafíos éticos?	Opción múltiple
	¿Cuándo fue la última vez que participó en una capacitación sobre ética de la comunicación?	Politómica
Objetivo 2: indagar a través de sus puntos de vista, si los empresarios peruanos habrían estado preparados para enfrentar los <b>riesgos reputacionales</b> en sus organizaciones, durante los dos años de pandemia	¿Ha experimentado desafíos éticos durante los últimos 24 meses?	Politómica
	Sabe usted si la organización de su cliente, ¿cuenta con un plan o manual de gestión del riesgo reputacional?	Tricotómica
	Sabe usted si la organización de su cliente, ¿cuenta con un plan de comunicación de crisis?	Tricotómica
	En su opinión, ¿considera el riesgo reputacional como una amenaza para su cliente?	Tricotómica
	Durante la etapa de la pandemia, ¿la organización de su cliente ha vivido alguna situación de riesgo en su reputación?	Politómica
	¿Quién guía la reputación de la organización de su cliente?	Opción múltiple
	Considera que la organización de su cliente, ¿está preparada para manejar sus riesgos reputacionales hoy en día?	Politómica
	En su opinión, ¿cuán consciente está su cliente acerca de los siguientes temas?	Opción múltiple

Fuente: elaboración propia

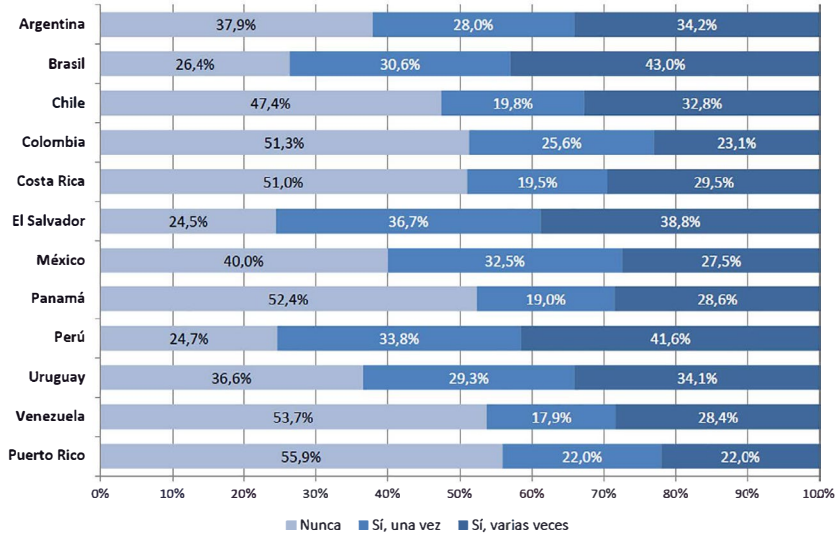
La consulta se realizó en el período de junio a julio del año 2022 a través de un cuestionario autoadministrado en la plataforma Google Forms. Se convocó a participantes cuyos perfiles profesionales tuvieran las siguientes características: situación laboral dependiente y/o independiente, con experiencia laboral de categoría junior o senior, con más de dos años de experiencia en el campo de las relaciones públicas y la comunicación corporativa y con estudios profesionales de la carrera de Ciencias de la Comunicación. Residentes tanto de la ciudad de Lima como de otras ciudades del país.

Dado que se estableció como técnica un muestreo no probabilístico por conveniencia, se invitó a participar a 25 profesionales, de los cuales respondieron 19 personas, trece de la ciudad de Lima y seis participantes de las ciudades de Ica, Arequipa, Chiclayo, Trujillo, Piura y Cusco respectivamente. Con esta técnica se justifica la extensión de la muestra, dado que lo que se busca es conocer los puntos de vista de los profesionales de la comunicación que trabajan con empresas que al no cotizar en bolsa sus estándares corporativos no son necesariamente los más altos. Sin embargo, también tuvieron que enfrentar la coyuntura de la pandemia y hacer frente a los retos éticos y reputacionales que se les presentaron. La recolección de la información obtenida se realizó con el programa de Microsoft Excel, con el que se elaboraron las tablas y gráficos que faciliten la interpretación de los resultados.

## **Resultados**

La temática sobre los desafíos éticos y los riesgos reputacionales analizados en la investigación del LCM 2020-2021, así como del GPR&CM 2021 respectivamente, es contrastada con los resultados obtenidos en la presente investigación. A la pregunta planteada por el LCM 2020-2021 sobre los desafíos éticos experimentados por los profesionales en su trabajo diario, se muestra que un 24.7% nunca experimentó desafíos éticos en un lapso de 12 meses en el caso de Perú y el 75% sí. (Ver figura 1).

Figura 1. Los desafíos éticos en las comunicaciones difieren significativamente por país en América Latina



Fuente: Álvarez-Nobell et al. (2021, p. 39)

De forma similar, esta pregunta se formula para un periodo de 24 meses que abarca la pandemia del COVID-19 en Perú. Casi el 90% respondió haber experimentado desafíos éticos una o más veces. Y solo un 11% refirió que nunca había experimentado una situación desafiante desde el punto de vista ético. Mientras que, a la consulta de cuáles consideraría las áreas de trabajo más desafiantes en el quehacer profesional, el 27% coincide con el de 'las organizaciones del sector público' como uno de los lugares de trabajo con mayores riesgos éticos (Ver tabla 2). Seguido por la labor en 'agencias, asesoría o consultora de comunicaciones y relaciones públicas' con el 21% de las opiniones consultadas.

Tabla 2. Áreas de trabajo profesional con mayores desafíos éticos

Desafíos éticos más comunes	
Consultor/a freelance o independiente	11%
Agencia, asesoría o consultora de comunicación	21%
Organizaciones del sector público	27%
Organizaciones privadas	11%
Organismos no gubernamentales – ONG's	19%
Todas las anteriores	16%

Fuente: elaboración propia

## Los códigos de ética

La práctica ética y de conducta que utilizan los profesionales de relaciones públicas al enfrentar situaciones desafiantes, son importantes al resolver conflictos éticos. El LCM 2020-2021 realiza la consulta con una escala tipo Likert de cinco opciones, donde uno es nada importante y 5 es muy importante. Entre todos los países consultados, Perú se ubica en el rango de 4 a 5, entre importante y muy importante.

La consulta también profundiza sobre aquellos códigos que han sido utilizados en el abordaje de los desafíos éticos cuando se gestiona la comunicación en Perú, específicamente con: "En su experiencia profesional, en el sector público o privado, cuando se ha enfrentado a desafíos éticos, ¿ha utilizado alguno de los siguientes recursos?" (Ver tabla 3).

Tabla 3. Recursos más utilizados

Recursos	Si	No	NS/NC
Códigos éticos de las asociaciones profesionales	32%	63%	5%
Manuales de ética elaborados por la organización en la que trabaja	63%	37%	-
Sus propios valores y creencias	100%	-	-

Fuente: elaboración propia

Seguida de la pregunta, '¿Conocen los siguientes recursos para enfrentar los desafíos éticos profesionales?' (Ver tabla 4). Así como la pregunta: '¿Cuándo fue la última vez que participó en una capacitación sobre ética de la comunicación?' Hace un año 11%, entre 1 y tres años, 16%, más de tres años 26%, y solo en la universidad o instituto, el 47% de los consultados.

Tabla 4. Códigos de ética

Códigos	Si	No	NS/NC
Códigos de conducta de la IPRA (Instituto Public Relations of America).	31%	58%	10%
Código de ética de la PRSA (Public Relations Society of America).	21%	58%	21%
Código de ética de la Asociación de Empresas Consultoras Comunicación de España (ADC)	16%	68%	16%

Fuente: elaboración propia

## Desafíos éticos en la práctica profesional digital

Se indaga sobre los desafíos de prácticas profesionales de comunicación con la siguiente pregunta: '¿Qué tan desafiantes son las siguientes prácticas en su opinión en términos de ética?', con una lista de siete opciones. Las dos primeras sobre el uso de

bots y el análisis de big data son las que generan mayores desafíos entre 3 de cada 5 profesionales (ver figura 2).

Figura 2. Tres de cada cinco profesionales están preocupados por el uso de bots y análisis de big data



Fuente: Álvarez-Nobell et al. (2021, p. 47)

Mientras que, para los consultados en Perú, la pregunta 'en los últimos 24 meses ha necesitado utilizar alguna de las siguientes prácticas', solo el 31% ha utilizado bots y el 47% ha realizado análisis de big data. Por el contrario, la opción sobre 'categorizar y focalizar públicos basándose en su edad, género, etnia, trabajo o intereses', es la de mayor uso entre el 84% de las personas consultadas de esta muestra.

### La gestión de la reputación

Por otra parte, en cuanto al tratamiento de la gestión y manejo de la reputación, el GPR&CM 2021 consulta lo siguiente: '¿cuán preparadas están las compañías para manejar la reputación hoy?'. Los resultados por regiones arrojan que, en América Latina, se consideran 'moderadamente preparadas', con una puntuación de 4.95 en una escala de pobre, moderada y alta. Esta percepción coincide con la consultada en la presente investigación, donde el 58% también la considera moderadamente preparada, el 16% la considera altamente preparada, mientras que el 21% cree que se encuentra mal preparada y un 5% lo desconoce.

Para comprender mejor el contexto en el que se desenvuelve la reputación corporativa, el GPR&CM (2021, p. 27) consulta lo siguiente: '¿cuán consciente está su organización acerca de los siguientes tópicos?', con una escala del 1 al 7 donde uno es nada y siete es alto. 'La mejora de la reputación corporativa' ocupa el primer lugar



con 5.77 en la escala de evaluación. En la presente investigación se enfocan seis de los diez tópicos abordados por el GPR&CM (Ver tabla 5).

Tabla 5. Temas de mayor riesgo reputacional

Temas	Mucho	Poco	Nada
La comunicación digital	63%	32%	5%
El compromiso de los empleados con la organización	53%	47%	0
Los riesgos reputacionales	21%	74%	5%
Las prácticas éticas en la comunicación y las relaciones públicas	16%	74%	10%
La construcción de la confianza con sus stakeholders	32%	63%	5%
Las políticas de sostenibilidad y responsabilidad social	42%	58%	0

Fuente: elaboración propia

En este contexto, resulta importante conocer quién lidera o guía la reputación en las organizaciones. El GPR&CM 2021 lo consulta con una selección de once áreas que conforman una organización. (Ver figura 3). El área de relaciones públicas y comunicación corporativa, se posiciona en el primer lugar de todas y en el segundo lugar se ubica el área de la gerencia ejecutiva o CEO.

Figura 3. Who leads the corporate reputation?



Fuente: Global Alliance for Public Relations and Communication Management (GA) & Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership (2021, p. 28)

Para analizar la opinión de los profesionales de Perú, en esta investigación se hizo una selección de cinco de las once áreas, que vendrían a ser las más comunes en general que se encuentran en las empresas peruanas. Por lo que el balance arrojó la siguiente proporción (ver tabla 6).

Tabla 6. Áreas encargadas de la reputación de la organización

Áreas	
El área de relaciones públicas y comunicación corporativa	58%
El CEO	20%
El área de recursos humanos	10%
El área de marketing	15%
El área de calidad	0%

Fuente: elaboración propia

### La gestión de los riesgos reputacionales

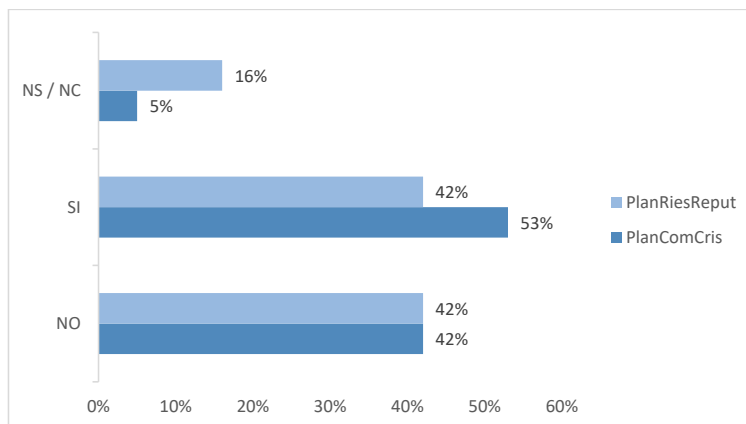
Para conocer acerca de la opinión de los profesionales de la comunicación sobre los riesgos reputacionales y cuán preparados estarían los empresarios peruanos para hacerles frente, se averiguó lo siguiente: '¿Considera el riesgo reputacional como una amenaza para su cliente?'. El 95% respondió que sí. En esa misma línea, se consultó si durante la pandemia 'la organización de su cliente ha vivido alguna situación de riesgo reputacional'. Las respuestas son opuestas porque el 47% respondió que no y el 53% respondió que sí, una o más de una vez.

### Plan de comunicación crisis

Para conocer si las empresas están preparadas para contrarrestar situaciones de vulnerabilidad, se hicieron dos consultas. La primera, '¿Sabe usted si la organización de su cliente cuenta con un plan o manual de gestión de riesgo reputacional?' (ver figura 5). El 42% respondió que sí cuenta con uno, mientras que el 16% respondió que no lo sabe y otro 42% respondió que no cuenta con uno. Una consulta parecida es la que realiza el GPR&CM 2021 en lo referente a las estrategias de riesgo reputacional, en la que el 51% de los encuestados respondió que sí cuentan con un plan de riesgo, y el 45% respondió que no.

La segunda pregunta muy relacionada con la primera es '¿Sabe usted si la organización de su cliente cuenta con un plan de comunicación de crisis?' En este caso, el 53% de los encuestados respondió que sí, el 42% respondió que no, y el 5% respondió que no lo sabe (Ver figura 5).

Figura 5. Gestión de riesgos reputacionales en la organización



Fuente: elaboración propia

## Discusión

### Los riesgos éticos durante el COVID-19

Como se ha manifestado, el proceder ético del profesional de la comunicación implica asumir con responsabilidad una serie de decisiones ante nuevos retos y aprendizajes que exige la práctica de la comunicación corporativa y las relaciones públicas (Villafañe, 2015; Villafañe, 2016).

En lo que se refiere al primer objetivo de esta investigación, revelaría que los desafíos éticos que han debido enfrentar los profesionales de la comunicación corporativa y de relaciones públicas habrían sido altamente elevados. A juicio de las evidencias halladas, sus valores y creencias personales son los que predominaron al momento de tomar decisiones para enfrentar una o más de una vez situaciones que repercuten en su actuar ético (Place, 2019; Meng & Neill, 2022).

Sin embargo, no hay una coincidencia con relación al mayor uso de recursos o herramientas, como es el caso de los códigos de ética profesional de asociaciones internacionales. Especialmente teniendo en cuenta que los códigos de ética y conducta tanto del IPRA como de la PRSA son reconocidos por su prestigio y aporte en el desarrollo de las relaciones públicas en el mundo, al igual que el código de la ADECEC. Por lo que se desprende que estos serían muy poco conocidos y/o valorados por los profesionales de la comunicación en Perú.

En relación con su educación en competencias éticas, casi la mitad de los consultados respondió que la obtuvo en su época de estudios en la universidad

o instituto mientras que otros lo recibieron hace más de tres años. Esta sería una evidencia del poco entrenamiento actualizado sobre temas de ética de la comunicación en muchos casos. Esta coincidencia es parecida a la que arroja el informe del LCM 2020-2021 (Álvarez-Nobell et al., 2021), sobre el mismo tópico, aunque no se distinga entre países.

Con respecto a los desafíos éticos más frecuentes en el quehacer laboral entre los expertos en relaciones públicas, destaca también que es el entorno digital el más desafiante. Entre ellos, el uso de bots en redes sociales, el análisis de big data, el uso de post patrocinados, contratar influencers de social media. Pero el de mayor riesgo ético en Perú se centraría en la categorización de los públicos en base a la edad, género, etnia, trabajo o intereses. Lo cual demostraría una mayor atención o preocupación por definir mucho mejor a los grupos de interés de la organización a la que pertenecen más que a los cambios tecnológicos que implican.

En cuanto a las áreas de trabajo profesional con mayores desafíos éticos, coincide con el LCM 2020-2021, al destacar las relacionadas a las organizaciones del sector público, así como las agencias de asesoría o consultoras de comunicación y las organizaciones no gubernamentales en ese orden.

### **Los riesgos reputacionales en los años de pandemia del COVID-19**

El manejo de la reputación viene a ser uno de los valores intangibles máspreciados por las organizaciones. La preocupación de los altos ejecutivos de las empresas por proteger y mantener una buena reputación ante sus públicos de interés cada día es mayor. Por lo que, son muchos quienes se mantienen en continuo entrenamiento para enfrentar cualquier situación de crisis que pudiera poner en peligro el prestigio, la confianza y la reputación de la organización (Global Alliance, 2021).

A la luz de la presente investigación, la realidad demostraría que las empresas en Perú no estarían preparadas para enfrentar situaciones de riesgo reputacional. Y por consecuencia, se confirmaría que los profesionales de la comunicación y las relaciones públicas han tenido la responsabilidad de enfrentar situaciones de riesgo reputacional una y más de una vez.

En cambio, se aprecia una contradicción con respecto a cuán preparada se encontraría la organización de los clientes para manejar los riesgos reputacionales de la organización. Teniendo en cuenta que las tres cuartas partes afirmaron que se encuentra moderada y altamente preparada y solo un 16% dijo que no lo está. En efecto, esto se correlaciona con los hallazgos sobre el liderazgo en la reputación de la organización, cuando más de la mitad afirmó que sería el área de relaciones públicas y en segundo lugar, el del CEO.

Una de las formas de contrarrestar las situaciones de amenaza a la reputación es contar con un plan de crisis o manual de crisis que forme parte de las estrategias de comunicación corporativa en la organización. En lo que respecta al uso de planes o manuales de gestión de riesgo, se puede constatar que más de la mitad admitió que sus clientes no contarían con uno. Al mismo tiempo, más de la mitad afirmó que sí cuentan con un plan de comunicación de crisis.

En lo que se refiere a los temas comunicacionales que pueden tener repercusión en el manejo de la reputación y los riesgos reputacionales, los empresarios peruanos estarían poco conscientes de su impacto en perjuicio de su organización. No obstante, sí estarían muy conscientes de la repercusión en su reputación en cuanto a las prácticas de comunicación digital y al compromiso de los empleados con la organización.

## **Conclusiones**

El presente artículo ha intentado acercar la realidad de los desafíos éticos y los riesgos reputacionales que enfrenta el profesional de las relaciones públicas, con el propósito de dejar evidencia de cómo se manejan ambos intangibles entre las y los relacionistas públicos que trabajan en Perú.

En primer lugar, se comprueba que los profesionales se rigen por sus propios valores y creencias al momento de tomar decisiones éticas en su desempeño laboral, mas no precisamente por la misión y los valores de la organización a la que asesoran o laboran. Se confirma que la cantidad de veces que experimentaron desafíos éticos sería abrumadoramente alta durante la pandemia de la COVID-19. Esto demuestra que la vulnerabilidad en el trabajo diario de los profesionales de las relaciones públicas y la comunicación es muy alta y su estado de compromiso ético profesional es permanente.

Este análisis es clave para reconocer la situación actual que viven las empresas u organizaciones que operan en Perú en cuanto a su real compromiso con la transparencia y el cumplimiento de buenas prácticas deontológicas en general. Basadas estas en sus valores y su misión, las mismas que repercuten en su reputación y confianza con sus públicos de interés.

También se constata un vacío en cuanto a la falta de compromiso y comportamiento coherente entre lo que dice que es y lo que se hace en las empresas, porque no existe una consciencia alta sobre los riesgos reputacionales que pueden asumir. Sin duda, en consonancia con Hagelstein et al., (2021) y Place (2019) hace falta una práctica constante y de mayor compromiso que refuerce permanentemente la difusión y divulgación de códigos de conducta y ética en las organizaciones.

En segundo lugar, existiría un vacío de parte de los empresarios peruanos en cuanto a la forma de asumir riesgos reputacionales. Hace falta una mayor toma de conciencia de las empresas para preservar su credibilidad e imagen de manera transparente ante sus públicos de interés y la competencia. Así como también, hay desconocimiento para contar con manuales o planes de prevención de riesgos y de comunicación de crisis, que les ayuden a preservar y no opacar su imagen corporativa.

Finalmente, las futuras investigaciones acerca de los riesgos reputacionales y los desafíos éticos que afrontan los comunicadores deberían explorarse con más amplitud entre una población mayor de profesionales tanto de la capital de Lima como del resto de las ciudades del país, a fin de tener una data más profunda.

## Referencias bibliográficas

- Alberdi, J., & Lorente, S. (1969). *Metodología de investigación por muestreo*. Madrid: Ediciones Euramérica.
- Suárez, A. M., & Álvarez-Nobell, A. (2022). Entre la ética y los resultados, nuevos desafíos para profesionales de la comunicación en América Latina. *Mediaciones*, 119-129. doi: <https://doi.org/10.26620/uniminuto.mediaciones.18.28.2022.119-129>
- Álvarez-Nobell, A., Molleda, J., Moreno, A., Athaydes, A., Suárez-Monsalve, A., & Herrera, M. (2021). *Comunicación estratégica y relaciones públicas en América Latina: crisis del -19 en la gestión de comunicación, ciberseguridad, situación de las mujeres, retos éticos y nuevas competencias. Resultados de una encuesta en 20 países*. Bruselas: EUPRERA.
- Argenti, P. (2014). *Comunicación Estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID.
- Becchetti, L., & Manfredonia, S. (2022). Media, reputational risk, and bank loan contracting. *Journal of Financial Stability*. doi: 10.1016/j.jfs.2022.100990
- Capriotti, P. (2021). *DircomMap. Dirección estratégica de comunicación*. Barcelona: Bidireccional.
- Costa, J. (2010). *El DirCom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Costa Punto Com Editor.
- Estella, A. (2020). *Confianza institucional en América Latina: un análisis comparado. Documentos de trabajo nº 34*. Madrid: Fundación Carolina. doi: <https://doi.org/10.33960/issn-e.1885-9119.DT34>
- Global Alliance for Public Relations and Communication Management & Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership. (2021). *Global PR & Communication Model*.
- Hagelstein, J., Einwiller, S., & Zeffass, A. (2021). The ethical dimension of public relations in Europe: Digital channels, moral challenges, resources, and training. *Public Relations Review*, 47(4), 102063. doi: 10.1016/j.pubrev.2021.102063
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

- INEI, I. N. (2022). Perú: *Percepción ciudadana sobre gobernabilidad, democracia y confianza en las instituciones. Informe Técnico n° 3*. <https://m.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/gobernabilidad-democracia-y-confianza-en-las-instituciones-9866/1/#lista>
- IPRA. (2020). Code of Conduct. <https://www.ipra.org/member-services/code-of-conduct/>
- Leuridan, J. (2018). *El sentido de las dimensiones éticas de la vida*. Lima: Fondo Editorial USMP.
- Llorente-y-Cuenca. (2019). *El riesgo reputacional en los consejos del IBEX 35: logros y retos*. [https://ideas.llorenteycuena.com/wp-content/uploads/sites/5/2019/09/Riesgo\\_reputacional\\_en\\_los\\_consejos\\_del\\_ibex\\_35\\_ES-1.pdf](https://ideas.llorenteycuena.com/wp-content/uploads/sites/5/2019/09/Riesgo_reputacional_en_los_consejos_del_ibex_35_ES-1.pdf)
- LLYC, I. (2022). *El impacto de la reputación de los clientes insatisfechos*. <https://ideas.llorenteycuena.com/2022/04/el-impacto-reputacional-de-los-clientes-insatisfechos/#:~:text=Las%20reclamaciones%20de%20los%20consumidores,se%20gestionan%20bien%20las%20respuestas>.
- Marsen, S. (2020). Navigating Crisis: The Role of Communication in Organizational Crisis. *International Journal Of Business Communication*. doi: 10.1177/2329488419882981
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 64-75. doi: 10.1016/j.pubrev.2018.11.002
- Meng, J., & Neill, M. S. (2022). The role of ethical leadership in building influence: Perspectives from female public relations professionals. *Public Relations Review*. doi: 10.1016/j.PUBREV.2022.102152
- Mut Camacho, M. (2020). Aprendizaje sobre el riesgo reputacional en época de Covid-19: la desinformación como riesgo corporativo. *Doxa Comunicación*, 19-39. doi: <https://revistascientificas.uspceu.com/doxacomunicacion/article/view/382>
- Ortega, C. (2022). *QuestionPro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/muestreo-por-conveniencia/>
- Oxford-GlobeScan. (2022). *Global Corporate Affairs Survey. 2022 Survey Report*. <https://globescan.com/trends/oxford-globescan-global-corporate-affairs-survey/>
- Place, K. R. (2019). Moral dilemmas, trials, and gray areas: Exploring on-the-job moral development of public relations professionals. *Public Relations Review*. doi: 10.1016/j.pubrev.2018.12.005
- PRSA. (s.f.). Code of Ethics. <https://www.prsa.org/about/ethics/prsa-code-of-ethics>
- Stanić, M. K. (2020). How the theory of information and journalism ethics contributes to the ethics of public relations: six principles from the dialogue between codes of ethics and Luka Brajnović's legacy. *Church, Communication and Culture*, 5. doi: 10.1080/23753234.2020.1713013
- Suárez-Ruiz, E. J., & González Galli, L. (2022). Alfabetización digital como ética preventiva: educación metacognitiva para el contexto mediático post COVID-19. *adComunica. Revista de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*. doi: <https://doi.org/10.6035/adcomunica.6201>
- Villafañe & Asociados Consultores. (2020). *Villafañe & Asociados Consultores*. <https://villafane.com/>
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2015). *Informe anual 2015: la comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Barcelona: Gedisa.

Villafañe, J. (2016). *Imagen Corporativa: gestión estratégica de la imagen de la empresa*. Madrid: Pirámide.

Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El profesional de la información*, 18.