



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

APROXIMACIÓN A LA CONFIANZA COMO BIEN INTERNO DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

Renato Gamero-Rodríguez

Piura, diciembre de 2012

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

Departamento de Comunicación

Gamero, R. (2012). *Aproximación a la confianza como bien interno de las relaciones públicas*. Tesis de grado no publicada de Comunicación. Universidad de Piura. Facultad de Comunicación. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-
NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

UNIVERSIDAD DE PIURA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN



**“Aproximación a la confianza como bien interno de las Relaciones
Públicas”**

Tesis que presenta el bachiller

RENATO DOMINGO GAMERO RODRÍGUEZ

Para optar el Título de

LICENCIADO EN COMUNICACIÓN

PIURA - PERÚ

DICIEMBRE – 2012

A mi madre y a mi hermano; cuya
constancia, fortaleza y cariño
inspiran cada uno de mis pasos.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	5
LA IMPORTANCIA DEL ENTORNO EN LAS RELACIONES PÚBLICAS.....	5
1.Perspectiva sistémica del entorno en las Relaciones Públicas	7
a) Las organizaciones como sistemas.....	9
b) Sistemas abiertos y sistemas cerrados	10
c) El modelo de sistema abierto de las relaciones públicas	13
2.Factores que intervienen potencialmente en una crisis	18
a) Los avances tecnológicos y la revolución informática.	19
b) Tecnologías e innovaciones perturbadoras	21
c) El “ascenso del resto”	24
d) Hipercompetencia.....	25
e) El medioambiente.....	26
f) Facultamiento del cliente y de los interesados.....	26

CAPÍTULO II	30
NOCIÓN SOBRE LA DINÁMICA DE LA TOMA DE DECISIONES REFERIDO A LAS RELACIONES PÚBLICAS.....	30
1.Riesgo e incertidumbre	31
2.La probabilidad o la plausibilidad	33
3.Tipos de decisión	33
4.Interacción de las decisiones en un entorno altamente crítico	36
5.Decisiones colectivas.....	42
6.Decisiones grupales.....	43
7.La importancia de la persona como configurador de la decisión	46
CAPÍTULO III.....	49
LA IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES ÉTICAS EN LAS RELACIONES PÚBLICAS	49
1.La ética en las organizaciones	49
2.Eficacia, eficiencia y ética: la triple «e» en la naturaleza de la organización.....	50

3.Ética en la toma de decisiones en las Relaciones Públicas	59
4.Issue management: Entre los conflictos y las oportunidades	79
CAPÍTULO IV	90
APROXIMACIÓN A LA CONFIANZA COMO BIEN INTERNO DE LAS RELACIONES PÚBLICAS	90
1.El derecho de las instituciones a comunicar como fundamento de la confianza	90
2.La estrategia de la confianza en las relaciones públicas	93
a) La naturaleza de la confianza	93
b) Premisas de la confianza	95
c) Momentos de la confianza	97
d) Los diferentes tipos de confianza	98
3.Aproximación al bien interno de la confianza en las Relaciones Públicas	100
4.La gestión de la confianza en las organizaciones	113
a) El modelo bidireccional de las Relaciones Públicas	116
b) La imagen en las organizaciones	121

c) La identidad en las organizaciones.....	125
5.La reputación como resultado de la confianza	136
a) Definición	136
b) La ventaja estratégica de la reputación.....	136
c) Formación de la reputación.....	138
d) Estrategias y beneficios tangibles de la reputación	145
e) La reputación en valor: El capital de reputación....	152
6.Influencia de la Reputación en la organización: Estudio de Harris Interactive 2012.....	153
CONCLUSIONES	166
BIBLIOGRAFÍA.....	169

INTRODUCCIÓN

El año 2008 estalló la crisis económica en Estados Unidos y provocó un efecto en la gran mayoría de las economías del mundo. La falta de ética se hizo visible y con ella la desconfianza se renovó y acentuó mucho más. Como dice Madalena Martins (2012, p.64): “La crisis global y nacional que comenzó en 2008 vino a demostrar, de forma despiadada, los efectos del abuso de poder y el descontrol al que llevó el afán de lucro, de la manipulación y la formación de expectativas no sostenibles, de protagonismos superficiales y de irresponsabilidades de lo dicho y hecho”.

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 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.

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.

Para las relaciones públicas, cuyo valor se establece por la calidad de relaciones que tiene, le resulta necesario ahondar sobre una perspectiva sistémica del entorno, porque se encuentra la explicación de la interdependencia en las relaciones con los públicos de interés.

Al ser conscientes de esta interdependencia el profesional de las relaciones públicas debe tener una noción clara sobre la dinámica de la toma de decisiones, que además, debe ser ética porque solamente de esa forma puede ser verdaderamente eficaz y eficiente. Tomando en cuenta esto, veremos la técnica de las relaciones públicas diseñadas para gestionar las crisis y detectar las oportunidades.

Como señala Nieto (2000, p.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”.

La presente investigación pretende aproximarse al tema de la confianza y su desenvolvimiento en las relaciones públicas. Porque la constante en la disciplina son, precisamente los lazos de confianza que generan las relaciones. En un inicio veremos la forma en la que se justifica la confianza en y entre las instituciones, que es donde se desenvuelven las relaciones públicas.

Luego, veremos al fenómeno en sí para poder comprender su gestión en las organizaciones. Mediante, el diálogo porque la confianza tiene una actitud dialogante que veremos desarrollada por James Grunig en el modelo bidireccional de relaciones públicas.

Con este modelo el conjunto de prácticas tiene como fin fortalecer la identidad de la organización porque de esta depende la proyección coherente de imágenes a los distintos públicos de interés, como señala Juan Manuel Mora (2003, p.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 [...]”. Advertiremos que son las relaciones de confianza, mediante el diálogo las que crean identidad y posteriormente la transmiten a los demás públicos.

Es entonces que como resultado tendremos a la reputación, que es aquella evaluación que los públicos hacen de la organización respecto a su pasado y futuro en común. En este tema el principal exponente es Fombrun. La construcción, mantenimiento y defensa de la reputación se muestra como una labor difícil de conseguir porque requiere principios y el compromiso de mantenerlos

Además, analizaremos la forma en que constituye una ventaja estratégica, con beneficios tangibles. Incluso, que es susceptible de valuarse.

Finalmente, analizaremos el estudio de Harris Interactive 2012 que clasifica la reputación de las organizaciones estadounidenses.

CAPÍTULO I

LA IMPORTANCIA DEL ENTORNO EN LAS RELACIONES PÚBLICAS

Cuando en el 2008 se presentó el colapso financiero en los Estados Unidos, cuyas semillas habían sido sembradas mucho antes, todos se preguntaban “¿Qué tan hondo será?, ¿cuánto durará?”. Cuando se le hizo la misma pregunta en octubre del 2008, al premio Nobel de Economía, Gary Becker (citado por Kotler y Caslione, 2010, p.04) respondió: “Nadie lo sabe. Yo por lo menos no lo sé”. El mensaje: No confíen en los economistas que dicen saber.

José Antonio Zarzalejos (2012), miembro del Consejo Asesor de Llorente & Cuenca, nos dice que nos encontramos en una etapa de un ejercicio de modernización, de adaptación y de revisión de las pautas de la consultoría de comunicación que responden al desafío de un nuevo tiempo en el que la crisis económica ha alterado casi por completo el manejo de los intangibles, y fundamentalmente el de la reputación corporativa, de las entidades públicas y privadas.

Es cierto que, para el accionista los beneficios de la inversión han sido el motor de todas las empresas en las economías de mercado. Sin embargo, Jorge Cachinero (2012, p.26), Director Senior de

Reputación & Stakeholder Loyalty y de Innovación y Desarrollo Corporativo de Llorente & Cuenca – España, nos dice que “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”.

El mundo está hoy más interconectado y es más interdependiente de lo que estuvo nunca antes. La globalización, la tecnología, la presión y el activismo social, la crisis medioambiental, la hipercompetencia y el empoderamiento de los clientes y públicos interesados; son las fuerzas principales que determinaron un nuevo nivel de fragilidad interconectada en la economía mundial. Mientras que, en las buenas épocas, la interdependencia global funcionaba en favor de todos, también expande rápidamente daños y perjuicios en las malas.

Los cambios vienen de cualquier lugar; pueden ser dos personas en un garaje que arman una computadora o un tipo llamado Jeff Bezos que inicia una nueva empresa por Internet bajo el nombre de Amazon. Si las industrias de computadoras, del libro, de música y la financiera hubieran detectado a esos visionarios, hubieran reaccionado más pronto para proteger su terreno o aprovechar nuevas oportunidades.

Es indispensable para la organización percibir y ponderar con claridad los aspectos que la rodean con una perspectiva sistémica de las relaciones públicas, es lo que veremos en el presente capítulo. Porque, dicha reflexión ayuda a tomar las mejores decisiones para generar relaciones de confianza con los públicos de interés y de esa forma construir, mantener y defender una reputación consistente, lo cual veremos en los capítulos sucesivos.

1. Perspectiva sistémica del entorno en las Relaciones Públicas

Teniendo en cuenta que las relaciones públicas tienen un impacto que 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 las relaciones públicas son las relaciones que establecen, mantienen y defienden las organizaciones con sus públicos. Estas relaciones están 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.

Para Cutlip, Center y Broom (2001, p.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.

Para comprender que en el entorno afecta a las organizaciones, por una interacción fundamentada en una interdependencia, hoy más que nunca, es indispensable ver a las relaciones públicas desde una perspectiva sistémica.

De esta forma encontramos sentido a la definición de sistema según Cutlip (2001, p.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”.

En las relaciones públicas, que es el caso que nos ocupa, 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. Además, para cada situación o problema deben definirse públicos diferentes, lo cual constituye otra configuración de sistema.

Se definen las presiones de los cambios en el entorno como cualquier fenómeno que genere presiones de cambio, ya sea información, energía o aportación de materia a un sistema y las relaciones entre las organizaciones y los públicos cambian en respuesta a esas presiones del entorno. Si estas relaciones no cambian, tienen lugar una disfunción. Si sus respuestas a los cambios del entorno no están bien gestionadas o no son intencionadas, los sistemas tienden a degenerar. Lo que las relaciones públicas hacen es entender a los públicos de interés para conciliar los intereses mutuos según la estrategia de la organización (Cutlip, Center y Broom, 2001).

Incluso, cada organización es un conjunto de unidades interactivas y, por tanto, constituye un sistema. En ese sentido las organizaciones, 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, entonces, como componente de un sistema social de orden superior.

James G. Miller (1978, p.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 y ajustarse a su entorno y otras partes del suprasistema. Sin embargo, estos procesos alteran tanto al sistema como a su entorno. No es sorprendente que los sistemas característicos 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”.

a) Las organizaciones como sistemas

Entonces, para Miller, los sistemas cambian según su entorno y el entorno también se altera, podemos decir que esto sucede con las organizaciones.

Para Cutlip (2001) la cantidad de recursos, tiempo y esfuerzo que dedica una organización en examinar su entorno se determina por:

- El grado de conflicto o competencia existente con el entorno externo, que normalmente depende de su relación y dependencia del gobierno.

- Su grado de dependencia del apoyo y unidad internos.
- El grado en que las operaciones internas y el entorno externo estén racionalizados, es decir, caracterizados por una uniformidad previsible y, por lo tanto, sujetos a influencias planificadas que afecten al conjunto.
- El tamaño y estructura de la organización, la heterogeneidad de sus miembros y diversidad de sus metas, y la centralización del poder.

b) Sistemas abiertos y sistemas cerrados

Aunque, en el caso de las relaciones públicas, podemos decir que 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, dichos sistemas 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, ellos se adaptan para contrarrestar a 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 la 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). También, 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, p. 289-295).

Lo que un sistema abierto persigue para sobrevivir es ajustarse continuamente para mantener un estado de equilibrio. En la figura 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. Dichos 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”. La respuesta a la retroalimentación positiva es “incrementar, mantener, seguir”. Todas las decisiones de ajuste y adaptación están en función de mantener el “estado de las metas”

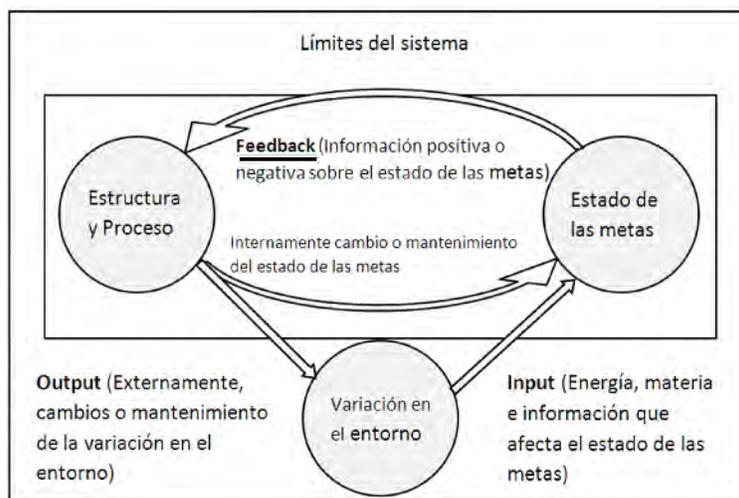


Figura 1 El modelo de sistemas abiertos. Cutlip, S., Center, A., Broom, G. (2001). Relaciones Públicas Eficaces. Barcelona: Gestión 2000. P 295

El proceso de autorregulación de input-output en los sistemas se denomina cibernética y el modelo general de la cibernética de Buckley (1967) en la figura 2 describe lo que tiende a ocurrir en los sistemas que persiguen metas. Este modelo contiene cinco elementos: (1) las metas establecidas en el centro de control, (2) los outputs relacionados con estas metas que tienen impacto en el estado del sistema y su entorno, (3) el *feedback* al centro de control de los efectos de los outputs, (4) una comparación del nuevo estado del sistema con el estado de las metas, y (5) un centro de control de la determinación de la necesidad de un output correctivo.

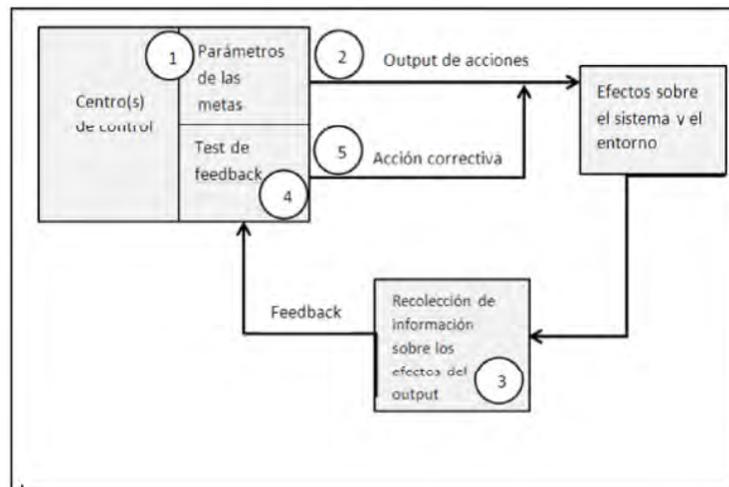


Figura 2 Modelo de control cibernético. Buckley, W. (1967). *Sociology and Modern Systems Theory*. California: Prentice Hall P 176

Los sistemas sociales y los sistemas cibernéticos complejos tienen la capacidad de usar la autorregulación cibernética para realizar cambios estructurales de cierta importancia, cuando se ven forzados a los límites de tolerancia del sistema. Dichos cambios ayudan al sistema a adaptarse a las nuevas condiciones del entorno o a modificar

sus resultados para cambiar o neutralizar las fuentes de presión hacia el cambio. Este intercambio entre los sistemas y su entorno es característico de los sistemas abiertos y hace que la morfogénesis – cambios intencionados en la estructura y los procesos– sea posible.

Los sistemas cerrados reaccionan a los acontecimientos externos sólo si el input –la presión del cambio– es suficiente para penetrar el sistema. En cambio, los sistemas complejos relativamente abiertos observan sus entornos para detectar, y en algunos casos predecir, las condiciones de cambio para anticipar los cambios de su entorno y toman medidas correctivas para contrarrestarlos o neutralizarlos antes de que el sistema se desordene al máximo.

c) El modelo de sistema abierto de las relaciones públicas

Las relaciones públicas el desorden máximo (o entropía) es llamado crisis; y los sistemas abiertos o cerrados que pueden ser asumidos por las organizaciones generan estrategias “proactivas” o “reactivas”. Asumir a la organización como un sistema abierto implica el conocimiento de la interdependencia entre el entorno y la organización, pues las relaciones públicas no solo efectúan cambios en el entorno, sino que también son susceptibles de cambiar ellas mismas (Cutlip, Center y Broom, 2001).

Una perspectiva de las relaciones públicas según los sistemas abiertos 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.

Para Cutlip (2001, p.304) “[...] el modelo de sistema abierto tiene la capacidad de iniciar acciones correctivas dentro de las organizaciones y dirigir programas para influir en los conocimientos, predisposición y comportamiento de los públicos, tanto internos como externos. [...] se pretende conseguir el mantenimiento o consecución, de las metas que refleje intereses mutuos de las organizaciones y sus públicos. Lo que esté en conflicto con estos intereses mutuos se cambia o se elimina, antes de que se convierta en un problema o *issue*. Las medidas adaptadas con antelación reducen tanto el esfuerzo necesario como el trauma asociado las relaciones públicas reactivas en el periodo de crisis”.



Figura 3 El modelo de sistemas abiertos en las relaciones públicas

Aunque cada programa de relaciones públicas tiene un diseño único por la particularidad de los elementos que en él intervienen, podemos decir que, los pasos básicos se encuentran en la figura 4, con ellos se intenta responder al cambio o generarlo (Cutlip, Center y Broom, 2001, p.410). Dichos pasos, el diagnóstico, planificación, implementación y evaluación no son elementos autónomos, sino que es un proceso continuo y cíclico en un entorno dinámico.

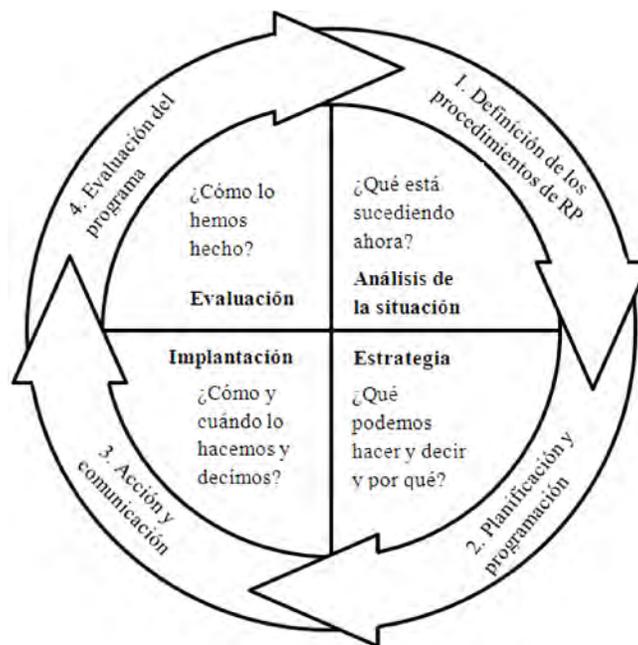


Figura 4 El proceso de cuatro pasos de las Relaciones Públicas

- Definir el problema u oportunidad. Este primer paso supone la exploración de conocimientos, opiniones, actitudes y comportamientos de los implicados y afectados por los actos y políticas de una organización
- Planificar y programar. La información reunida en el primer paso se utiliza para tomar decisiones sobre los públicos de los programas, los objetivos, la acción y estrategias, las tácticas y las metas de comunicación.
- Actuar y comunicar. La tercera fase implica la ejecución del programa de acción y comunicación, diseñado para lograr los objetivos específicos para cada uno de los públicos, y conseguir las metas del programa.

- Evaluación del programa. El paso final del programa implica la evaluación de la preparación, implantación y resultados del programa, basándose en el *feedback* de evaluación sobre su funcionamiento.

Para entender lo que es una crisis y sus efectos en las organizaciones, puede ser útil revisar conceptos de crisis en la naturaleza. De esta forma podemos entenderlo como un comportamiento violento o agitado. Basta pensar en huracanes, tempestades, tornados, ciclones y tsunamis. Se puede definir diciendo que es violenta, azarosa e impredecible.

Lerbinger (1997) realizó sobre el tema de las crisis gestionadas por las relaciones públicas, una clasificación de estas en ocho categorías causadas por fallos en la gestión o por fuerzas ambientales: natural, tecnológica, de confrontación, de malevolencia, por valores cuestionables de la dirección, por decepción, por conducta impropia de la dirección y de negocio y económicas, porque un intento serio para definir la crisis utiliza el tiempo como variable:

- Las crisis inmediatas –el tipo más temido– tienen lugar de forma tan repentina e inesperada, que no existe tiempo para la investigación y planificación. Estas situaciones exigen un consenso anterior entre los altos directivos sobre cómo reaccionar en caso de que sucedan, para evitar la confusión, el conflicto y los retrasos.
- Las crisis emergentes permiten más tiempo para la investigación y planificación, pero pueden desencadenarse

repentinamente después de largos periodos de gestación. En estos casos es primordial convencer a la dirección de que tome medidas correctivas antes de que la crisis alcance su estado crítico.

- Las crisis sostenidas son aquellas que persisten durante varios meses o incluso años, a pesar de los esfuerzos de la dirección. Las acciones para negar o contrarrestar el rumor no dan resultado y es muy difícil purgar las bases de datos de noticia, ya que cada información nueva que aparezca remite a la anterior y se sigue generando desinformación.

Los profesionales preparados para el peor de los casos están anticipando y respondiendo a las necesidades de la dirección.

2. Factores que intervienen potencialmente en una crisis

Es indispensable saber, en qué consiste una crisis, de que forma se origina y los factores que le dan potencia. Además, es evidente que un análisis del entorno tiene muchas generalidades, porque el entorno es el mismo independientemente de la disciplina concreta a la que se refiera y es por ello que los factores que se verán a continuación son aplicables a las comunicaciones de marketing. Para Philip Kotler y John A. Caslione (2010) entre los factores críticos que están subiendo el nivel de riesgo para las empresas están los siguientes:

- Los avances tecnológicos y la revolución informática
- Las tecnologías e innovaciones perturbadoras
- El “ascenso del resto”
- La hipercompetencia
- El medioambiente
- El facultamiento de los clientes

a) Los avances tecnológicos y la revolución informática

La tecnología de la información es uno de los factores impulsores clave del proceso de globalización. La digitalización ha llevado a la rápida transferencia de datos y de conocimiento a través de todo el mundo.

“La revolución de la información es probablemente lo que más ha contribuido a darle forma a la nueva economía. Mediante la creación de interconexiones que pueden enlazar a todas las personas y a todas las empresas a través de un solo medio –Internet–, tanto compradores como vendedores pueden buscar, preguntar, evaluar y comprar o vender a larga distancia. La gente ya no necesita limitar sus compras o ventas a su área local” (Kotler y Caslione, 2010, p. 24).

Acercas del uso del internet podemos decir que, aquellos con más de treinta años son inmigrantes digitales, mientras que los que están “alrededor de los veinte” son nativos digitales. De todos modos, la revolución de la información ha dado paso a una sobrecarga de información.

Han surgido nuevos medios –sitios *web*, el correo electrónico, los mensajes instantáneos, salas de chat, los tableros electrónicos de noticias, los *blogs*, los *podcats* y los *webinars*¹– que crean un sistema global que hace mucho más fácil que las personas y las empresas con intereses comunes puedan encontrarse, intercambiar información y colaborar entre sí.

Esta revolución de la tecnología de la información ha sido impulsada por la baja extraordinariamente rápida de los costos, y el rápido incremento del poder de procesamiento de tecnologías digitales cada vez más nuevas, que doblan la memoria y el poder de computación aproximadamente cada seis meses, en las dos últimas décadas.

La computación en nube (un término recién acuñado) se refiere a una compleja estructura, basada en la Internet, que permite a los usuarios acceder a servicios desde Internet, sin la necesidad de conocimiento, experiencia o control de la infraestructura tecnológica que la sostiene físicamente.

La nube permitirá a la tecnología digital penetrar todo rincón o rendija de la economía y de la sociedad, y creará algunos complicados problemas políticos y una creciente turbulencia económica; simplemente porque algún soporte físico, que es propiedad de alguien, tiene que soportar esa información que a fin de cuentas, no es una nube.

¹ Es una conferencia, taller o seminario que se transmite por Web.

Ahora bien la computación en nube hace más competitivas las compañías con otras más grandes, y ayudará a las economías en desarrollo a competir con las desarrolladas. Lo cual, incrementada turbulencia mercantil para compañías de todos los tamaños.

b) Tecnologías e innovaciones perturbadoras

Tecnología perturbadora, o innovación perturbadora, es un término que describe una innovación, producto o servicio tecnológico que utiliza una estrategia “perturbadora” en vez de una “evolutiva” o “vigorizante” para invalidar en un mercado tecnologías dominantes o productos de *statu quo*. Se le ha mostrado sistemáticamente a la comunidad investigadora que la mayoría de las innovaciones perturbadoras son una minoría en comparación con las evolutivas, que introducen al mercado una innovación de más alto desempeño. Los ejemplos de innovación perturbadora son raros.

Acerca de esto Philip Kotler y John A. Caslione (2010) señalan en que consiste la innovación perturbadora y distinguen la perturbación de extremo bajo, alto y la nueva perturbación.

La base de la innovación perturbadora es producir un cambio dramático en el mercado, haciendo que las tecnologías de *statu quo* queden rápidamente obsoletas. Algunas tecnologías perturbadoras a cinco años vista comprenden computación ubicua y en nube, realidad incrementada, y redes sociales y *software* social. La tecnología perturbadora tiene el potencial de ser el definitivo “cambiador del juego” que puede producir caos en toda la industria, especialmente para los titulares a cargo que no han estado prestando atención a la

turbulencia que se agita silenciosamente a su alrededor, hasta cuando es demasiado tarde. (Véase la Tabla 5)

Podemos distinguir entre la “perturbación del extremo bajo del mercado”, que apunta a aquellos clientes en un segmento mercantil que no necesitan el total desempeño apreciado por los clientes del extremo alto del mercado, y la “perturbación de nuevo mercado”, que apunta a clientes con necesidades previamente desatendidas o atendidas insuficientemente.

Tabla 5 Ejemplos de tecnologías perturbadoras

Tecnología/Innovación PERTURBADORA	Tecnología Marginada o DESPLAZADA
Barcos de contenedores: “contenedorización”	Barcos de carga comunes; estibadores
Autoedición; edición electrónica	Edición tradicional
Fotografía digital	Fotografía química
Semiconductores	Transistores
Computadores personales	Computadores centrales o minicomputadores
Bajar música; compartir archivos	Discos compactos
Libros electrónicos (eBooks)	Libros de papel tradicionales
VoIP	Teléfonos Tradicionales

La “perturbación del extremo bajo” se presenta cuando la tasa a la cual mejoran los productos excede aquella a la cual se pueden adaptar los clientes al nuevo desempeño. Por tanto, en cierto momento, el desempeño del producto rebasa las necesidades de ciertos segmentos de clientes. Una tecnología perturbadora puede entonces

entrar en el mercado y suministrar un producto con un desempeño no tan alto como el que se tiene pero que excede los requerimientos de algunos segmentos, ganando en consecuencia un espacio en el mercado.

Una vez que la compañía perturbadora ha ganado un espacio en este segmento de clientes, procederá a explotar la tecnología con el fin de mejorar el margen de utilidad. Por lo general, la actual tecnología, producto o servicio no hace mucho por defender su participación en un segmento no tan rentable, y casi siempre se mueve hacia un mercado más alto para concentrarse en clientes más atractivos y lucrativos. La compañía actual de la tecnología convencional se ve eventualmente empujada hacia mercados más pequeños, hasta que la perturbadora satisface finalmente la demanda del segmento más lucrativo y saca a la actual definitivamente del mercado.

Por ejemplo, inicialmente los sistemas de autoedición no podían igualar a los sistemas tradicionales de alto nivel, ni en características ni en calidad. Sin embargo, los primeros sistemas de autoedición bajaron el costo de ingreso en el negocio y las economías de escala eventualmente les permitieron igualar, y luego superar, la calidad de los sistemas de edición antiguos y especializados. Este caso es ciertamente peculiar, porque no solamente intervino los sistemas de edición sino también productos ligados a ellos como las impresoras, pues a medida que los sistemas de edición avanzaban la tecnología de las impresoras también lo hacía.

Una “nueva perturbación del mercado” ocurre cuando un producto se adapta a un segmento nuevo o emergente del mercado, desatendido por los actuales productos de la industria. Por ejemplo, cuando se introdujo por primera vez el sistema operativo Linux,

ofrecía un desempeño menos bueno que le de otros sistemas operativos, por un precio más bajo. Tras años de continuas mejoras y una clara orientación hacia un segmento especializado, Linux está ahora instalado en un 84,6% supercomputadores más rápidos del mundo.

Una perturbadora puede ver una gran oportunidad mientras que la actual ve una mucho menor. Al principio, a la actual puede incluso parecerle la perturbación algo agradable, especialmente si la perturbación provoca la salida del mercado de los clientes menos lucrativos y más problemáticos. A medida que sus propios márgenes mejoran, la actual puede incluso verse tentada a desconocer la creciente invasión competitiva. La perturbadora sigue haciendo calladas innovaciones en su tecnología hasta que alcanza un nivel suficiente para arrebatar a la actual el núcleo del mercado, sucede con la descarga de música y películas por internet.

c) El “ascenso del resto”

Ha comenzado un nuevo capítulo de la historia económica global, uno en el cual los Estados Unidos, y un poco menos Europa, ya no desempeñaran los papeles predominantes de antes. Desde hace años viene teniendo lugar un proceso redistribuidor de dinero y poder, en todo el mundo, que se aleja de los Estados Unidos y Europa y se dirige a los países ricos en recursos y a los que se están industrializando en Asia y en el resto del mundo emergente. La crisis financiera del 2008 ha acelerado este proceso.

Para Fareed Zakaria (2008) “el ascenso del resto” testimonia la turbulencia y el caos causados por una de las más convenientes

fuerzas nuevas –las potencias emergentes en el mercado mundial, especialmente los países del grupo BRIC (Brasil, Rusia, India, China) y países en el rico Oriente Medio.

Los países del BRIC y del Oriente Medio son los que están ahora estabilizando la economía global, pues el consumo en esas economías emergentes continúa compensando la ralentización en los Estados Unidos y Europa. En el transcurso de la crisis varias instituciones financieras importantes de Europa y los Estados Unidos evitaron su quiebra debido a las inversiones hechas por diversos reinos del Oriente Medio y por el gobierno chino.

d) Hipercompetencia

Hay hipercompetencia cuando las tecnologías u ofertas son tan nuevas que los estándares y reglas están en permanente cambio, produciendo ventajas competitivas que no pueden sostenerse. Se caracteriza por movimientos competitivos rápidos e intensos, en los cuales los competidores deben actuar rápidamente para acumular nuevas ventajas y erosionar las ventajas de sus rivales. La velocidad de la turbulencia perturbadora producida por la hipercompetencia está impulsada por la globalización, productos sustitutivos más atractivos, gustos de clientes más fragmentados y la invención de nuevos modelos empresariales lo cual contribuye a un desequilibrio estructural, a menos barreras en el acceso a los mercados y al destronamiento de los líderes industriales.

e) El medioambiente

Una discusión sobre el medio ambiente conjura, con frecuencia, el tema de riesgo y oportunidad. En el manejo del riesgo, casi siempre el principal objetivo de una empresa es evitar los costos asociados con un accidente industrial, un boicot de consumidores o una demanda por agresiones al medio ambiente.

Todas las compañías enfrentan mayores presiones en cuanto a conservar los escasos recursos naturales y reducir la contaminación, para contener el calentamiento global de manera que no se dañe irremediablemente la vida en el planeta.

El movimiento verde está creciendo, está ganando influencia. A ciudadanos y compañías se les invita a consumir e invertir más conscientemente en sistemas que conservan aire, agua y energía. Y aunque la mayoría de compañías desea apoyar el movimiento verde, gracias a los avances tecnológicos cada año está siendo más fácil demostrar que las inversiones en iniciativas medioambientales a nivel de compañías están realmente dando fruto. Sin embargo, General Electric es una de las compañías que procuran obtener utilidades suministrando soluciones a los problemas energéticos, haciendo que sus productos consuman menos energía.

f) Facultamiento del cliente y de los interesados

Antes, las organizaciones tenían el monopolio de la difusión de información, pues lanzaban mensajes, por medios de comunicación

masivas y la única salida para el cliente era apelar a su propia experiencia o a parientes o amigos cercanos. Tal información “asimétrica” estaba cargada en favor de los vendedores (Kotler y Caslione, 2010, p.47-48).

En la última década ha ocurrido una revolución. Los consumidores de hoy siguen recibiendo publicidad de los vendedores pero también pueden buscarla e incluso difundirla en Twitter, Facebook o MySpace. Pueden mirar informes en línea, en Angie’sList o Zagat, y averiguar lo que otras empresas y personas como ellos piensan sobre los productos o servicios de una organización. Cada vez más, determinado país o región alrededor del mundo tiene su propio grupo nuevo de sitios interactivos en línea que permiten a empresas y personas compartir experiencias.

Esto significa que los clientes y otros interesados no son ya agentes pasivos en el proceso de marketing, porque pueden averiguar, tanto como les plazca, todo lo que quieran sobre un producto o servicio. Además, pueden difundir sus experiencias en tiempo real a millones de personas.

“Usted no puede ocultarse tras una cortina en este nuevo mundo. La autenticidad es clave, y si se dan señales de falta de autenticidad, la noticia se vuelve un virus entre los consumidores [...] esta es la razón de que el diseño de servicios sea tan condenadamente importante”, declara Anna Kirah (n.d.), una conocida experta en innovación y producción de conceptos.

Estas nuevas facultades de los clientes estimulan a los buenos a ser cada vez mejores mejoramiento continuamente a las ofertas de sus competidores.

Por la misma razón, la recomendación oral tiene el potencial de crear turbulencia y caos en los vendedores. Una persona que experimenta un servicio terrible durante un vuelo comercial puede crear un sitio en la red dedicado a hablar mal de la aerolínea y a acoger a otros que hayan tenido malas experiencias para que cuenten lo que les pasó. Un cliente o un consumidor bravo puede, potencialmente, arruinar una compañía establecida. Las compañías que se cuidan tienen que ponerse como metas una mayor satisfacción del cliente y el monitoreo de lo que se dice en Internet para estar seguras de que un cliente o consumidor bravo no las destruya. Hace ya muchos años, la estadística nos decía que por cada persona inconforme con un producto 20 personas lo sabrían, hoy lo sabrán millones.

El Economist Intelligence Unit (EIU) (2008) hizo un estudio que incluía retroalimentación de más de 650 ejecutivos empresariales, más de los cuales tenían altas posiciones.

- Hacia el 2013 habrá un incremento general de adopción de otros canales “interconectados” emergentes, lo cual permitirá a las compañías armar nuevas competencias internas y colaborar con socios externos.
- El facultamiento del cliente a través de la tecnología tendrá un efecto profundo y positivo en los negocios. Más del 76% de los encuestados creen que ese facultamiento impactará positivamente el desarrollo de nuevos productos y servicios, y un 73% espera que tengan un efecto positivo en los ingresos.
- Los ejecutivos prevén que los cambios tecnológicos afectarán considerablemente el servicio al cliente en sus compañías (40% de los encuestados) y las iniciativas de ventas y marketing (24%) que dependen en gran medida de las comunicaciones por correo electrónico y por la Red.

Internet permite comunicación y colaboración entre los clientes facultados y las empresas escogidas por ellos. A medida que los clientes demanden un mayor aporte en la forma en que las empresas interactúan con ellos, importantes organizaciones de todos los tamaños obtendrán ventajas al transformar en oportunidades y éxito a largo plazo el aparente riesgo de esa incrementada vinculación de los clientes (Kotler y Caslione, 2010).

CAPÍTULO II

NOCIÓN SOBRE LA DINÁMICA DE LA TOMA DE DECISIONES REFERIDO A LAS RELACIONES PÚBLICAS

El ejercicio de la profesión de las relaciones públicas presenta situaciones en las que es indispensable actuar para seguir adelante, algunas de ellas originan un cierto número de actos que inciden en el entorno en que nos encontramos y en nosotros mismos.

La propia etimología de la palabra decidir (del latín *de* y *coedere*, zanjar, solventar, resolver) muestra que después de un período más o menos largo de reflexiones, análisis y juicios llega un momento en el que es preciso decidirse a obrar.

La experiencia nos indica que la elección entre diversas alternativas siempre entraña un riesgo, porque nunca podemos estar completamente seguros del resultado de la acción y de sus consecuencias, lo cual conlleva a la incertidumbre. Como vemos, el tema del riesgo y el de la incertidumbre, están íntimamente relacionados y es por ello que más adelante los trataremos en el mismo apartado.

Ahora bien, podemos decir los elementos que se encuentran en la decisión son: el riesgo y la incertidumbre y la probabilidad. A continuación, examinaremos cada uno de ellos en los siguientes apartados.

1. Riesgo e incertidumbre

Usualmente, el uso del término "riesgo" se refiere, de manera bastante vaga, a situaciones en las que es posible, pero no hay certeza de que algún evento no deseado ocurra. Este fenómeno ha provocado el interés de muchos investigadores que intentan dilucidar algo que, aunque sea cotidiano, es un misterio. Entre ellos se encuentra Sven Ove Hansson (2011) profesor de filosofía y director del Departamento de Filosofía e Historia de la Tecnología en el Instituto Real de Tecnología (KTH) de Estocolmo; señala:

Define el riesgo como un evento no deseado que puede o no puede producirse. Siguiendo la epistemología del riesgo podemos decir que, cuando hay un riesgo, debe haber algo que es desconocido o tiene un resultado desconocido. Por lo tanto, el conocimiento acerca de los riesgos es el conocimiento acerca de la falta de conocimiento. Esta combinación de conocimientos y la falta de estos contribuyen a que los temas de riesgo sean muy complicados.

El uso de "riesgo" e "incertidumbre", difieren en la dimensión subjetiva-objetiva. La "incertidumbre" parece pertenecer a la esfera subjetiva, el "riesgo" tiene un componente fuerte objetivo. Por ejemplo, si una persona no sabe si la culebra es venenosa, entonces ella está en un estado de incertidumbre con respecto a su capacidad para envenenarla. Sin embargo, puesto que esta especie no tiene veneno no hay riesgo de ser envenenado por ella.

Solo el hombre puede prever y por ello es necesario que tengamos gran número de certidumbres en cuanto al porvenir. Sin embargo, a menudo nos negamos a creer evidencias que no nos son favorables o van en contra de nuestros deseos; por ejemplo, la de que nos tenemos que morir un día o la de que perdamos un ser querido; lo sabemos, pero no queremos creerlo. También debido a conveniencias nos negamos a creer evidencias.

Hayen la previsión de las consecuencias de nuestras acciones los casos, según Ronald Caude (1970):

- La incertidumbre total.- Tomamos una decisión de obrar en cierto sentido y aceptamos tal decisión, pero ignoramos las consecuencias cualquier decisión no modifica en nada una situación en la que no se puede controlar alguno de los elementos.
- La certidumbre total.- Es también muy rara, pero prácticamente muchas decisiones, incluso las más banales y corrientes, entran en esta categoría.

En realidad, lo que nosotros tenemos es una seguridad práctica; obramos como si estuviésemos seguros, ya que no se podría vivir en una duda perpetua. Pero, de hecho, todo el mundo sabe que no es necesario estar seguro de todo, Cuántas veces hemos estado seguros y las ocurrencias nos han sorprendido, algunas veces más que otras.

2. La probabilidad o la plausibilidad

A pesar de que ya hemos mencionado estos términos en apartados anteriores y vemos que su explicación se funde con las de los conceptos ya mencionados, es conveniente que los especifiquemos en este apartado; pues, la inmensa mayoría de las decisiones y de las acciones ponen de relieve el dominio de la probabilidad, difiere de la plausibilidad en que la primera puede ser medida por el cálculo y la segunda no. La plausibilidad indica una simple posibilidad de que ocurra, mientras que la probabilidad precisa unas determinadas ocasiones para obtener tal resultado; se miden en porcentaje de ocasiones, siendo representada la certidumbre por el 100 por 100 de las ocasiones y la certidumbre inversa por el 0 por 100.

Tomando en cuenta la distinción entre el riesgo y la incertidumbre en la toma de decisiones. Sólo muy rara vez hay probabilidades conocidas con certeza. En situaciones reales, incluso si actuamos sobre una probabilidad determinada, no estamos totalmente seguros de que esta estimación es exactamente correcta, por lo tanto, hay incertidumbre. De ello se desprende que casi todas las decisiones se toman "en condiciones de incertidumbre". Sin embargo, como lo acabamos de ver, ello no es motivo para la inacción, sino todo lo contrario.

3. Tipos de decisión

El problema de la toma de decisión es considerablemente complicado. Nos encontramos, de hecho, en presencia de situaciones como las siguientes: bien tras el estudio del problema aparece la solución evidente, deslumbrante, limpia y la voluntad sigue, o bien las

soluciones son diversas, incluso antagónicas, y la voluntad solamente puede escoger en un sentido o en otro.

Estos tipos de decisiones existen, de hecho, y hay incluso una tercera, la decisión consiste en no tomar ninguna decisión. A continuación las detallamos (Caude, 1970):

- Las decisiones evidentes

Por ejemplo: es evidente que si la organización en la que me encuentro tiene una crisis en la gestión de su comunicación debo eliminarla lo más rápido posible (decisión simple o decisión de principio que provoca una serie de decisiones diferentes y mucho menos evidentes). En estos dos últimos casos, una vez que se ha tomado la decisión de principio, quedan por tomar las decisiones de aplicación a los casos concretos, las cuales son menos evidentes.

- Las decisiones no evidentes

Son las que más nos interesan con todas las consecuencias buenas o malas, previsibles o imprevisibles que de ello puedan resultar.

La acción se sitúa en el porvenir. Los actos se encadenan y son arrastrados los unos por los otros. Toda la ciencia y todo el arte de la toma de decisiones consiste precisamente en intentar convertir las decisiones en evidentes.

Decisiones de este orden son mucho más difíciles de tomar; implican un examen más profundo, independientemente del estudio previo de las diferentes soluciones, ya que intervienen muchos otros factores, sobre todo de tipo psicológico.

- La falta de decisión

No entrando en juego la urgencia y pudiendo tener consecuencias importantes, la toma de decisión puede ser variada. Se decide no decidir. Este modo de actuar cuando no es reflejo de un profundo desacuerdo o de caprichos, tiene a veces ventajas.

En la acción, por el contrario, el tiempo desempeña un papel esencial; los hombres de acción y los responsables saben que las decisiones deben ser tomadas rápidamente y que, a veces, es mejor precipitarse un poco con tal de no paralizar la acción.

A veces el proceder más pausado, las continuas e insidiosas acciones, los actos madurados y reflexionados, son más eficaces que muchas acciones desconsideradas e inoportunas.

Podemos ver que la clasificación que acabamos de ver es, de hecho, tan general que podríamos llamarla universal y por lo tanto aplicable a cualquier campo o disciplina. Ahora bien, no podemos dejar sin más esta tipología de la decisión, es indispensable aclarar que la evidencia, la no evidencia y la falta de decisión, solamente se puede configurar por el sujeto que decide, y es por ese motivo que variará la decisión de uno u otro sujeto.

4. Interacción de las decisiones en un entorno altamente crítico

“Vivir es actuar”. El hombre ha tenido que pensar y obrar, en un inicio para sobrevivir y luego para desarrollarse como persona.

Las decisiones que tomamos de las que derivan nuestras acciones no tienen todas la misma importancia en relación con nosotros mismos y con nuestro porvenir o en relación con los demás. Nuestras decisiones nos atan para el porvenir, configurando en cierta forma las decisiones posteriores y a nosotros mismos. La reputación que el relacionista público forja a una organización es el resultado de la sucesión de actos veraces, coherentes y auténticos a lo largo del tiempo.

- Las decisiones en cadena

La vida y la acción son fenómenos continuos cuyas diferentes etapas se encadenan entre sí de forma indefinidamente ininterrumpida a lo largo del tiempo. En la vida real nuestros actos y nuestras decisiones jamás se detienen. Para analizar las consecuencias de nuestras decisiones, con objeto de valorar, reestimar y juzgar con mayor o menor rapidez, volviendo a considerar los elementos de nuestros problemas, nosotros ponemos en juego toda nuestra personalidad. Nos encontramos con 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, y siempre que sea necesario, corregirla, con lo cual se cierra el ciclo y volvemos a empezar de nuevo, según se indica en la Figura 5:

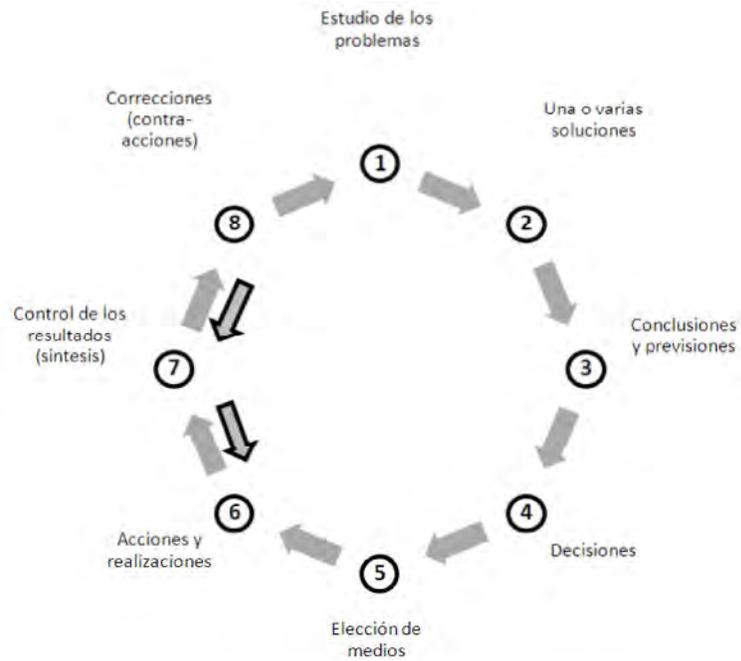


Figura 05: Los ciclos de las decisiones en cadena. Fuente: Caude, R. (1970). Como tomar un decisión. Madrid: Iberico Europea de Ediciones. P.104

- Los vínculos entre los problemas o las moléculas de acción

Como ya hemos visto en el mundo de la acción, todos saben la infinidad de factores que intervienen cada instante y cómo las mejores decisiones son desbaratadas por el azar. Por cada operación

que no se desarrolla siguiendo el plan previsto, se 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 06. Es la fragilidad interconectada de la turbulencia que hace que pequeños problemas y pequeñas dificultades se vayan insertando así en otro más vasto y complejo, el cual, a su vez, se incluye dentro del magno problema general del funcionamiento de una organización, la cual también forma parte integrante de la economía nacional, de forma que el conjunto de problemas podría representarse por un todo más complejo a modo de molécula de acción en el siguiente esquema:

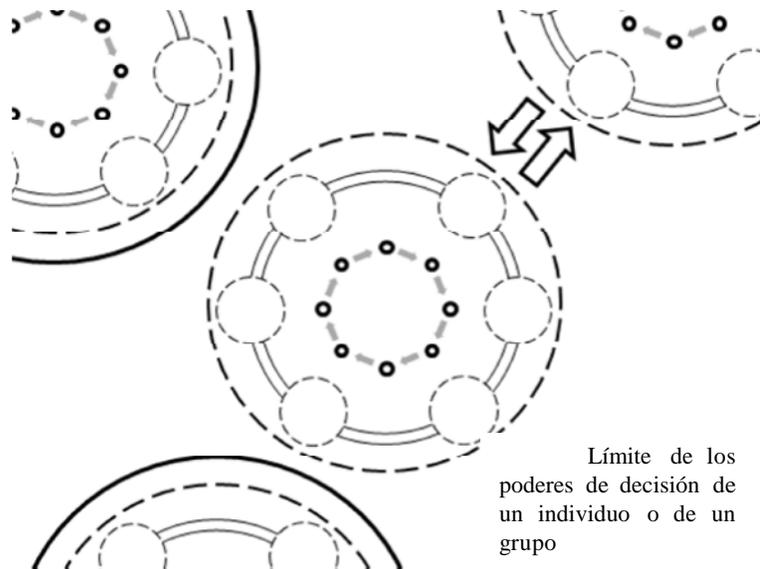


Figura 6: Esquema molecular: Los vínculos entre los problemas o las moléculas de acción. Fuente: Caude, R. (1970). Como tomar un decisión. Madrid: Iberico Europea de Ediciones. P.107

En las relaciones públicas es substancial saber el límite de los poderes de la decisión, el grado de influencia que produce. La molécula de la acción, unida a las demás moléculas, 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 nos alejan un poco de la influencia de las personas y de los grupos, estando siempre limitadas por otras personas y otros grupos, chocando por inercia.

Ahora bien, si bien es cierto lo que el esquema molecular expone, resulta un planteamiento incompleto porque, 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. Veamos; la molécula A puede influir en la molécula B, pero no en la molécula C; sin embargo, la molécula B si puede influir en la molécula C; entonces, podemos decir que la molécula A, puede alterar la molécula C de manera indirecta, mediante la molécula B.

- La prevención de las consecuencias de la acción

Ninguna decisión debería ser tomada sin tener antes lo más claramente posible la visión de las consecuencias que ella entraña. Ciertas decisiones pueden modificar estructuras o hacer sufrir a una gran cantidad de individuos; otras sin embargo, tienen un carácter efímero. Por ejemplo, el primero, la decisión del Presidente de los Estados Unidos de desencadenar una guerra atómica; el segundo, por el contrario, puede ser la decisión de un niño de diez años de arrojar una piedra. La mayoría de nuestras decisiones se sitúan, por sus consecuencias, entre estos dos extremos, pero es conveniente tratar de

representar con anterioridad, explicándolas y expresándolas, las consecuencias previsibles de una decisión.

Decimos previsibles porque toda acción humana entraña necesariamente consecuencias imprevisibles. Solamente el pensamiento intelectual puro, en cuanto permanece abstracto tiene consecuencias perfectamente previsibles. Es el caso de la fabricación automática de los productos, toda decisión de modificar la producción en un plazo dado tiene todas las probabilidades de conseguir una perfecta previsibilidad. Por el contrario, en las relaciones públicas ¿quién puede prever con exactitud las consecuencias la toma de postura de una organización frente un problema social?

En este sentido, empezaremos por analizar solamente dos de los métodos más estudiados y aplicados a la toma de decisiones de extrapolación y continuidad.

Los métodos de extrapolación (Caude, 1970) se basan en la hipótesis de que el entorno no cambia bruscamente y que existe un lógico encadenamiento, racional, previsible con una fuerte probabilidad en los hechos, acontecimientos y situaciones. Como ya podemos prever, la aplicación de este método es desaconsejable en las relaciones públicas cuyas decisiones deben ser creativas, rápidas y coherentes en sí mismas y en relación al entorno. Para extrapolar precisamos conocer suficientemente las causas y encadenamientos anteriores. Pero si al contrario, no poseemos más que unos pocos datos o ninguna referencia anterior, tendremos necesidad evidentemente de aplicar otros métodos.

Aquello que se ha practicado con éxito tantas veces no hay razón para no volverlo a practicar, una vez más, pues las mismas

causas producen siempre los mismos efectos, en virtud de esta noción de continuidad y de semejanza del porvenir con el pasado.

Pero alguien previsor puede también plantearse que la certidumbre no es absoluta y que más vale tomar garantías contra la discontinuidad o el caso aberrante. La consecuencia de la decisión tomada será entonces opuesta a la que se esperaba como normal.

A continuación nos detendremos a examinar los métodos de imaginación racional:

Su uso es aconsejable en las relaciones públicas, al contrario del método de continuidad que se apoya en la falta de ganas de razonar y sobre pasadas experiencias, estos métodos aspiran a proyectar sobre el porvenir soluciones nuevas, originales e inéditas. Son más fecundos que los precedentes, puestas apuntan a lo nuevo y a la creación, pero también son más arriesgados.

Los métodos de imaginación racional consisten en construir o hacer construir soluciones nuevas, esforzándose en reorganizar de manera original los elementos de situaciones pasadas, pero sin reproducirlos exactamente. “Estos métodos suponen también el empleo de mentes creadoras, espíritus científicos que miran al porvenir y personalidades insatisfechas que desean cambiar lo que existe” (Caude, 1970, p.87).

5. Decisiones colectivas

Insistimos en la importancia sobre el conocimiento de la toma de decisiones en las relaciones públicas, en este caso, entender las decisiones colectivas resulta indispensable porque la función del relacionista público es influir en las decisiones de la sociedad.

La vida en sociedad exige actos cuyas decisiones deben tomarse, bien colectivamente en un proceso que involucre a una serie de individuos, o bien por unos pocos responsables en nombre de la colectividad. Son aquellas situaciones en donde el colectivo lo integran muchas personas con escasas posibilidades de relacionarse directamente y con poca influencia recíproca.

Todas estas acciones vienen determinadas por decisiones tomadas después de grandes discusiones y deliberaciones en grupo y de una preparación elaborada y continua en forma de planes, programas o proyectos detallados. Las decisiones tomadas por los responsables revisten una gran importancia, ya que van a decidir el destino de la colectividad, pues, de alguna forma construirán el marco de acción en el que las demás personas se desenvolverán, un claro ejemplo es el del Congreso, cuyo poder legislativo restringirá o respaldará los actos de cada una de las personas en la sociedad que por él se rija.

Sin embargo, en el avance de la democracia, las “masas” exigen más información sobre las acciones del gobierno de turno; por ello los términos de participación y discusión imponen, que cada persona consciente tome parte en un momento dado en el proceso de decisión. Cada uno desea ser consultado, dar su parecer y confiar en que su opinión será seguida. El problema de las decisiones colectivas

es difícil en la práctica, pues en la acción tiene que existir el dominio para así poder corregir en todo momento cualquier imprevisto, y este dominio exige que las decisiones sean tomadas por uno sólo, a veces incluso muy rápidamente. En la práctica, la sociedad delega el poder de decisión en un hombre o en un grupo restringido de hombres encargados de gobernar.

6. Decisiones grupales

La importancia de esclarecer conceptualmente las decisiones grupales, radica en que no solamente el relacionista público se encarga de influir en las decisiones de un determinado grupo, sino que él mismo resulta influenciado, porque gran parte de las decisiones que toma son en grupo.

Usualmente el concepto de las decisiones grupales y las decisiones colectivas suele confundirse, al interpretarse como sinónimos, lo cierto es que son conceptos altamente relacionados, como lo veremos más adelante, pero difieren en su significado. Resulta importante destacar que hay sensibles diferencias entre las situaciones en que la decisión está reservada a un grupo relativamente pequeño de personas, que pueden interactuar e influirse mutuamente. Muy diferente al de las decisiones colectivas, que tiene como ejemplo a las elecciones presidenciales, en las que resulta imposible la relación e influencia recíproca de todas las personas que participan en dicha elección. El problema de las decisiones grupales se resume en la forma de establecer normas o parámetros que permitan pasar de decisiones individuales, a una decisión grupal que refleje globalmente las opiniones e intereses de los miembros del grupo (Lizaso, n.d.).

Uno de los ejemplos más claros de decisiones en grupo es el de un jurado que tiene que dictaminar por unanimidad el resultado de un juicio, profundizaremos en este ejemplo más adelante.

Para Carlos Llano el proceso de las decisiones grupales no siempre puede tener su fundamento en la bondad del objeto. Por ello, el grupo que ejecutará la decisión, especialmente el que lo dirige, debe ser consciente de este peculiar rasgo del hacer del hombre. La unión o coordinación de los ejecutivos entre sí, y su tensión dinámica hacia el fin, depende de su concurrencia y aceptación de las razones por las que deben hacer aquello que hacen; y estas razones deben ser claras y racionales. Deben ser conscientes de que no todo es puramente racional en la acción humana; que hay un resto o faltante en el que tiene su lugar por qué sí, porque quiero de la voluntad: es entonces cuando se necesita el acuerdo de las voluntades no mediante un bien absolutamente considerado y en el que todos objetivamente concuerden, sino, paralelamente, mediante un pacto en el que el porque quiero singular se una a la pluralidad de un “porque queremos” imprescindible para que la acción se lleve a cabo conjuntamente (Llano, 1972).

Esto nos incita a profundizar en nuestra personalidad (el “conócete a ti mismo” de Sócrates), y después a intentar comprender la de los demás para así tomar mejor nuestras decisiones.

Cada grupo por sí mismo tiene una personalidad total, diferente a la de cada uno de los miembros que lo constituye; ya que deben conciliar las diferentes personalidades, intentando que ninguna arrolle a los demás escogiendo a un líder flexible y competente.

Como ejemplo podemos hablar de la película “*Los doce hombres sin piedad*” es la historia de un jurado de doce hombres reunidos para juzgar el destino de un hombre sospechoso de asesinato y de cuya decisión grupal, tomada por unanimidad, se derivará el que le condene a morir en la silla eléctrica o su salvación. La decisión era, por lo tanto, de inmensas consecuencias, mientras que las pruebas acumuladas por el fiscal no eran evidentes; sin embargo, grandes presunciones pesaban en favor de la culpabilidad y el acusado no le resultaba simpático al jurado, el cual, debería deliberar a puerta cerrada y sin contactos exteriores hasta llegar a la final y definitiva conclusión.

Esta situación como escenario para mostrar el desarrollo de la toma de decisión en función de las personalidades de los diferentes miembros del jurado. Estos, procedían de todos los estamentos sociales y las más variadas profesiones; sus situaciones familiares eran diferentes y prácticamente estaban representados en ellos todos los caracteres (apasionados, coléricos, amorfos, nerviosos, flemáticos y sentimentales, que es la tipificación más común). Cada uno juzgaba y razonaba, naturalmente, en función de sus experiencias pasadas, de su medio económico y su manera de pensar.

Tras una rápida deliberación se muestra que prácticamente todos los miembros están de acuerdo para condenar al acusado, se puede esperar que esta unanimidad representa con razón a la decisión grupal.

Se produce todo lo contrario gracias a un cambio de situación producido por un hombre convencido no de la opinión contraria (el acusado no es culpable), sino de que existe una duda razonable y no se puede obrar a la ligera. El personaje número doce es una personalidad fuerte y simpática, pero es, sobre todo, su poder de convicción el que

termina de modificar del todo las opiniones de los demás miembros por medio de una serie de esfuerzos, de razonamientos pacientes y tenaces adaptadas a los temperamentos de los otros miembros. Después de muchas vicisitudes la unanimidad decide no condenar al hombre; así pues, este hombre vuelve a renacer gracias a la profunda convicción y a las dotes persuasivas de un hombre que se ha opuesto a otros once.

Tales situaciones no se encuentran solamente en el campo político o judicial, sino también en cualquier otra empresa, en el curso de reuniones en las que es difícil decidir y a veces pasa mucho tiempo para tomar la decisión de no decidir, es suficiente la presencia de un hombre, aunque a veces no sea demasiado elocuente, pero sí insidioso, persuasivo y que interviene en el momento oportuno para mostrar una serie de opiniones inciertas y hacer adoptar por unanimidad una decisión en nombre de todo el grupo.

7. La importancia de la persona como configurador de la decisión

Ahora bien, todo lo dicho hasta ahora tiene como eje al relacionista público en sí, su personalidad, sus habilidades técnicas, teóricas y sociales, todas ellas configuran sus decisiones.

En este momento solamente podemos referirnos muy brevemente a este tema, el perfil del relacionista público, porque tal esfuerzo amerita un estudio independiente de carácter interdisciplinario.

Aunque no se refiere estrictamente al perfil del relacionista público, sino al hombre, podemos orientarnos con lo que nos dice Fernando Inciarte (1974, p.84) “nuestras decisiones, en rigor, recaen no sobre las cosas o sobre los bienes, o sobre realidades meramente objetivas, sino sobre mis propios actos. De manera que, en cualquier decisión, me decido a mí mismo como sujeto de las acciones que, con ella, decido emprender. En esto se diferencian la decisión de un asunto y la mera opinión sobre él: en la decisión yo me vínculo a mí mismo; en tanto que en la opinión aludo sólo al asunto sobre el que opino sin referencia expresa a mí”.

La decisión surge no sólo por las deliberaciones intelectuales, sino también por la toma de postura del yo que decide. Pero ahora tenemos que afirmar, además, que la decisión no sólo es personal en su punto de partida, pues brota en cierta manera de la persona misma, sino que es a la par personalizante en su punto de llegada, puesto que la decisión, surgida de la persona configura a su vez a la persona que decide, como dice Aristóteles (n.d./2011, p.III,3,1112a 1-3) “por elegir lo bueno y lo malo –dice Aristóteles– nos hacemos nuestro carácter, pero no por opinar”.

La decisión corre a cargo de la persona que decide, sugerir a que el bien persuade de tal manera que anula la libertad es irreal ya que ningún bien tiene la posibilidad de hacerlo. Somos lo que decidimos y a la vez decidimos lo que somos.

Dicha afirmación podría confundirnos y es por ello que debemos tener claro que, el hombre es libre por ser racional. Pero es un error creer que la racionalidad reside en el entendimiento y que la voluntad es libre sólo porque sigue a la facultad racional. “Nos llamamos racionales no sólo por la razón, sino por el alma racional, una de cuyas potencias es la voluntad, y así decimos ser libres en la

medida en que somos racionales” (Aquino, n.d./2003.p24,a.7,4). Además, no es que las facultades lleven al hombre en un caprichoso vaivén, sino que el hombre es quién decide conocer y hacer.

Al decidir porque quiero, es apostar a la propia persona del que decide. Ante dos caminos igualmente buenos, o igualmente desconocidos, quien tiene que habérselas con la decisión se encuentra tentado a depositar en otro proceso diferente (causal distinto de la propia deliberación, incluso después de haber deliberado) la resolución final del asunto: echa a suertes lo que debe hacer ya que los indicios de la realidad y las razones del entendimiento no fueron bastantes para concluir por ellos mismos.

Actualmente resulta difícil, entender este tipo de decisiones, porque estamos acostumbrados a la cuantificación, en gran parte exigida por el entorno social, económico y político; sin embargo, no debemos olvidar que la constante es la persona y es ella quién finalmente decide.

La clave del acierto práctico no está exclusivamente en el perfeccionamiento de aquellas cualidades que nos posibilitan pensar bien, sino igualmente de las cualidades que hacen posible querer lo pensado, es ahí donde se encuentra la voluntad. Y el ejercicio indispensable de las virtudes, en lo que ahora estamos desarrollando, la toma de decisiones ética en las relaciones públicas.

CAPÍTULO III

LA IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES ÉTICAS EN LAS RELACIONES PÚBLICAS

1. La ética en las organizaciones

En toda organización existen fines, metas u objetivos, de ahí que pueda hablarse de organizaciones más o menos eficaces, en la medida que logren sus objetivos. Del mismo modo, otro elemento común a toda organización es la necesidad de contar con unos medios o recursos para lograr sus metas, por lo que pueden ser calificadas como organizaciones más o menos eficientes. Más o menos capacitadas para conseguir mejores resultados con menos medios. Y, en tercer lugar, toda organización está constituida por personas. La ética, junto a la eficacia y la eficiencia, son pues aspectos constitutivos de la propia naturaleza de toda organización.

2. Eficacia, eficiencia y ética: la triple «e» en la naturaleza de la organización

Con este enfoque Manuel Guillen (2006) nos presenta la triple «e» en la naturaleza de la organización (Ver figura 7). Las organizaciones alcanzan objetivos concretos, por ello, es posible hablar de un mayor o menor grado de eficacia que consiste en el valor de los resultados externos producidos por la acción, comparado con el esfuerzo desplegado. Es decir, los ingresos comparados con los costos.

Mientras que la eficiencia implica realizar el trabajo adecuado. La primera mira a los fines, y la segunda a los medios, pero ambas se centran en el resultado del comportamiento organizativo. Hablar de organizaciones mejores o peores es hablar de organizaciones que logran mejor o peor sus fines (eficacia), mediante una utilización mejor o peor de los medios con los que cuentan (eficiencia).

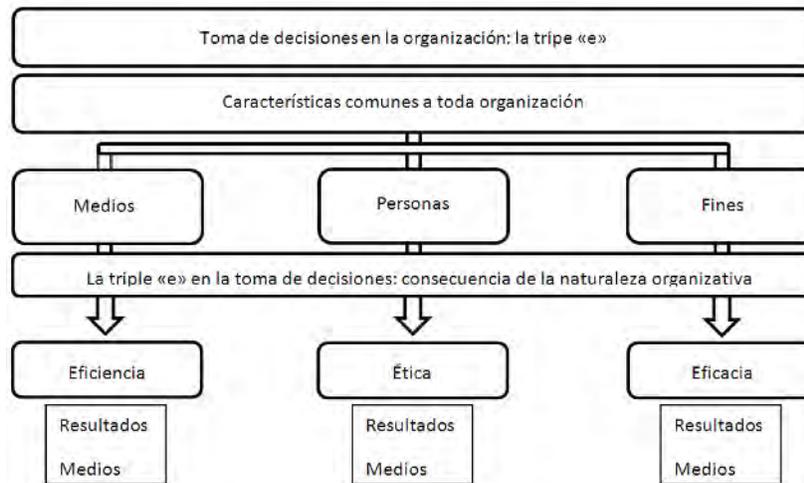


Figura 7 Fuente: Ética en las organizaciones: Construyendo confianza. Manuel Guillén Parra. Pearson Prentice Hall. Madrid 2006. 66pp

Con las dos «es» no basta para hablar de excelencia organizativa, pues éstas miran a los fines y los medios de las organizaciones, hacen falta quienes la integran, las personas, al reconocer este elemento estamos reconociendo la necesidad de la ética, porque la ética no sólo mira a los resultados de la acción, sino a quién la realiza.

Es razonable pensar que el trabajador que se realiza como persona en una organización (ética), contribuirá al logro de sus fines (eficacia), poniendo los medios a su alcance (eficiencia).

Al contribuir al desarrollo de los miembros de la organización, se favorece la construcción de confianza en la organización. Porque la confianza es el valor que se pone en práctica hacia el interior y hacia el exterior de la organización. En la medida en que la organización contribuye al desarrollo de quienes la integran y de la comunidad en que se desenvuelve (contribuyendo a la ética), es más fácil que éstos compartan sus objetivos (contribuyendo a la eficacia) y que busquen y compartan recursos (contribuyendo a la eficiencia). Y lo mismo ocurriría en sentido inverso, la falta de ética, la desconfianza fomenta la destrucción de la organización.

En ese sentido, la confianza, en su dimensión ética, facilita la contribución al logro de resultados, pues contribuye a la cooperación, lo que no quiere decir que actuar de modo ético siempre sea rentable.

Los seres humanos no son sólo seres que producen. Así lo supo ver Aristóteles (n.d./2011) al distinguir entre «hacer cosas» (*poiesis*, en griego) y obrar (*praxis*, en griego). La '*poiesis*' hace referencia a los resultados de la actividad o producción. Es algo que pasa del sujeto actuante al exterior del sujeto. En cambio, la '*praxis*' es la acción en sí misma, lo propio del sujeto que actúa.

El trabajo en las organizaciones constituye una acción (*praxis*) para hacer o producir algo (*poiesis*). La persona que actúa permanece oculta.

Los resultados que pueden ser medidos y pueden ser descritos desde una concepción mecanicista (que percibe a la organización como un mecanismo para producir algo).

El actuar de las personas en la organización no puede reducirse a lo técnico. Porque siempre tiene connotaciones éticas y deja una huella positiva o negativa en quien la lleva a cabo.

Para juzgar la dimensión ética, no basta mirar al resultado de la acción exclusivamente, hay que mirar también a la intención y al objeto de la acción. La ética forma parte de la acción humana y olvidarla sería reducir a la persona. La ética mira en última instancia a los fines, a los bienes humanos, a la realización personal. Sin embargo, la racionalidad técnica mira a los medios para lograr diversos tipos de fines, sin considerar si cooperan o no a la excelencia humana (Guillén, 2006).

- Ética y técnica

Si los juicios éticos no estuvieran encaminados a ser puestos en práctica la ética como ciencia sería pura teoría, los juicios éticos están a la orden del día en cualquier lugar en que hay personas, y la racionalidad ética, siendo racional, es práctica, se encamina a tomar decisiones concretas.

Se pueden distinguir dos tipos de racionalidad. La racionalidad teórica o especulativa busca conocer la realidad con la mayor certeza posible, mientras que la racionalidad práctica busca conocer cómo actuar en una determinada situación. El conocer segundo es un conocer para la acción. La acción humana es reflexiva. Lo propio de la ética es precisamente que constituye una racionalidad teórica a la vez que práctica.

La doble dimensión de la ética, como ciencia teórica y práctica se recoge de modo grafico en la Figura 8.

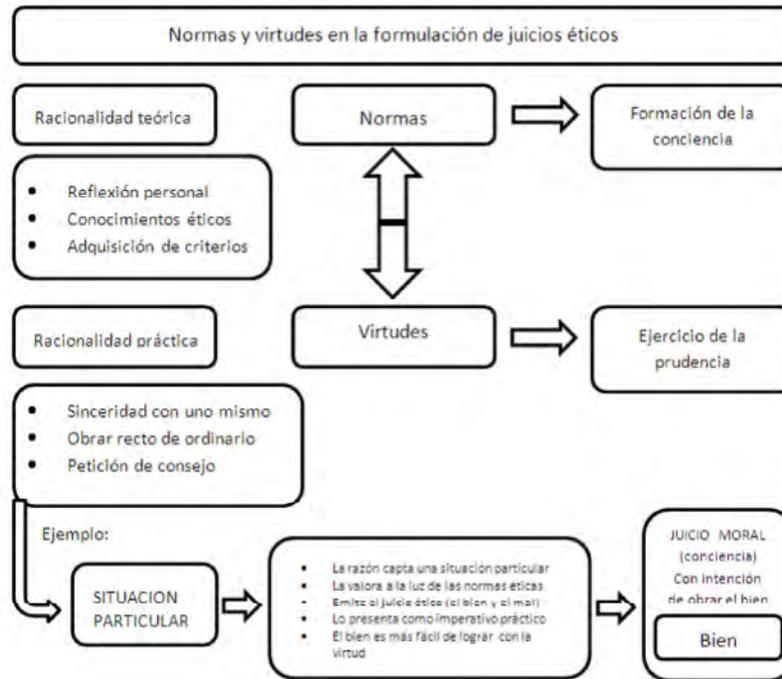


Figura 8 Fuente: adaptado a partir de Melé, 1997, pág.113.

La formación ética pasa pues por el aprendizaje de la racionalidad teórica, mediante la reflexión, el estudio y la adquisición de criterio. En definitiva, mediante la formación de la conciencia, de esa capacidad de juzgar sobre el bien y el mal de cada acto concreto que se va a realizar o se ha realizado, un juicio que sigue por tanto las leyes de la razón, y que puede ser formado o deformado, pues toda persona, cuerda y responsable, sigue los dictados de su razón (Figura

4). Y a la vez requiere el aprendizaje de la racionalidad práctica, que comienza con la sinceridad personal para obrar bien y continúa con el esfuerzo para adquirir hábitos prácticos. Si no se quiere obrar bien, cualquier razonamiento ético está de sobra.

La ética es expresión de la condición racional y libre del ser humano, que decide obrar bien o mal, pero que no puede decidir que lo malo sea bueno, o lo bueno malo.

La ética es lo propio de la acción humana, y lo es precisamente porque en la acción humana entran en juego el entendimiento y la voluntad, algo que no puede ocurrir en un animal o en una máquina. La dignidad de la persona impide que esta sea «cosificada» o «animalizada». Este sentimiento sólo es posible precisamente en la persona, porque sólo ésta posee afectividad, entendimiento y voluntad.

- El proceso de toma de decisiones

En la medida que se comprenda mejor el proceso que sigue el ser el relacionista público en su toma de decisiones, mejores decisiones podrá tomar. Es por ese motivo que Guillen expone un esquema de las fases del proceso de toma de decisiones en la Figura 9.

El proceso de toma de decisiones según Guillen (2006), al que se está haciendo referencia, puede definirse como el conjunto de pasos que permiten diagnosticar un problema o aspecto sobre el que hay que tomar una decisión, diseñar alternativas para su solución, elegir la

mejor alternativa y asegurarse, o controlar, que la decisión tomada ha sido correcta.

Primera fase.- La fase del diagnóstico consiste en identificar el problema sobre el que hay que decidir. De ordinario esta fase conlleva: formular el problema, establecer criterios de decisión y ponderar el valor que se da a estos criterios.

Segunda fase.- La fase de diseño de alternativas, que implica al menos dos aspectos: el desarrollo de posibles soluciones alternativas y el análisis de cada una de ellas siguiendo los criterios y ponderaciones establecidos en la fase anterior.

Tercera fase.- La fase de elección, se da la selección de la alternativa que mejor responde al análisis realizado previamente y se actúa, se lleva a cabo la ejecución de la alternativa elegida.

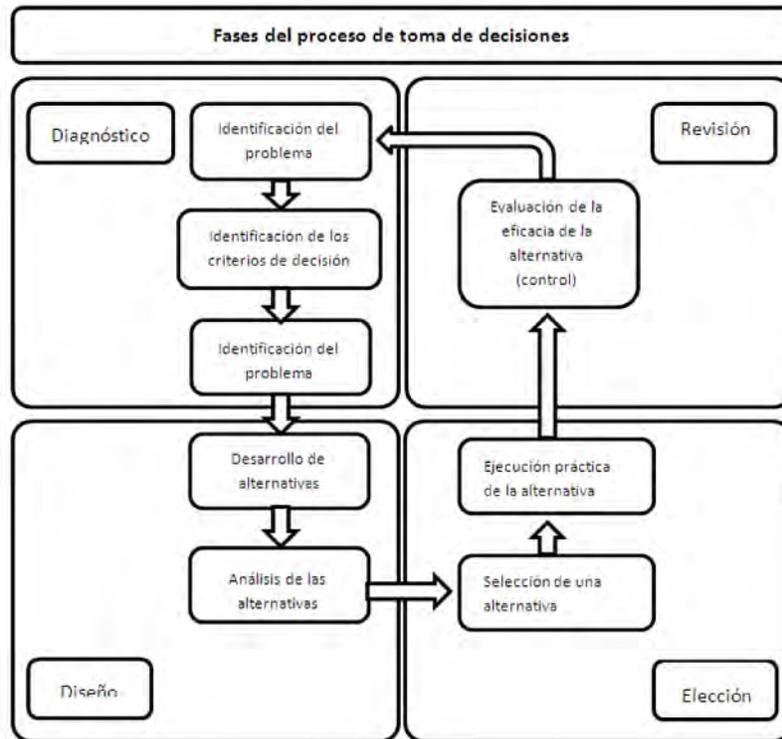


Figura 9 Fuente: Adaptado de Robbins y Coulter, 2000, P. 183.

Parece lógico que tras la decisión se revise el resultado obtenido. Es decir, una buena decisión lo es en la medida en que puede decirse que ha resuelto el problema que pretendía resolver; y para averiguar si ha sido así, hay que revisar el resultado. Sin entrar en disquisiciones acerca de la conveniencia de incorporar esta fase como elemento constitutivo de la decisión, o como etapa posterior a la decisión misma, es conveniente no omitir este paso, que permite juzgar si la decisión ha sido bien tomada o no.

Cuarta fase.- Fase de revisión o control, a la evaluación de los resultados de la acción llevada a cabo. De este modo, si no se ha decidido correctamente, podrán ser modificados los elementos del proceso que sean requeridos. O, si la decisión ha sido correcta, confirmarlo mediante esta revisión, lo que constituye siempre ocasión de aprendizaje, se acierte o no.

Es necesario considerar la racionalidad ética junto a la racionalidad instrumental, pues la decisión la toma un ser humano y es una misma y única acción. Las tres «es» entran en juego cuando se tiene en cuenta que quien decide es una persona que decide para otras personas, no una «inteligencia artificial». Cabe preguntarse, ¿qué implicaciones tiene en el proceso de toma de decisiones el hacer explícita la racionalidad ética, el hecho de que quien realiza ese proceso es un ser humano, y no un ordenador?

Considerar la racionalidad ética en el proceso de toma de decisiones implica tener en cuenta si existe «intención» de hacer el bien con la acción que se va realizar, siguiendo para ello las normas éticas que se desprenden de un juicio racional sobre lo bueno y lo malo de la «decisión», y poniéndolas en práctica en el marco de unas «circunstancias» concretas, con la ayuda de las virtudes éticas.

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

Como dice Nieto (2000, p.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”.

Es por eso que decimos que 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.

La aplicación del principio ético que supone buscar el bien propio al obrar y el de los demás, poniéndose en su lugar: «haz con los demás como quieras que hicieran contigo». Implica contar con información de todas las personas afectadas por el problema antes de intentar su diagnóstico racional, incorporando además como criterio básico de decisión posible contribución al desarrollo personal de los afectados por la decisión, es decir, previniendo o anticipando las consecuencias. En la fase de diseño de alternativas el agente que aplica 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 tiene mucho que ver con la fuerza de voluntad, con los hábitos del carácter o 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 propios implicados en la decisión tomada.

La toma de decisiones requiere por parte de quien decide capacidad de diálogo, ser capaz de escuchar y de explicar lo que sea necesario a lo largo del proceso de toma de decisiones. La honradez ética implica realizar un juicio justo, que contribuya al bien común de la organización, y ser transparente con quien tiene derecho a conocer ese juicio, teniendo en cuenta aquellos elementos de valoración que aporten los implicados o afectados por la decisión.

Cabe suponer que contribuirá a la generación de confianza en los procesos de toma de decisiones y en quienes las toman. El criterio de la triple «e», consiste por tanto en la consideración explícita y conjunta de la eficiencia, la eficacia y la ética en la toma de decisiones, sabiendo 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 que se toma en la organización 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 confianza.

La triple «e» tiene como principal objetivo subrayar que la dimensión ética no puede ser obviada en ningún caso, pues siempre está presente en toda decisión humana.

Es indispensable considerar a los implicados en la decisión como uno mismo se está ponderando el valor que éstos tienen como seres humanos, su dignidad como personas. Ésa es la fuente de la que emana la regla de oro. Olvidar esta norma básica de conducta ética implicaría tomar decisiones poco conectadas con la realidad, por no contar con el hecho de que, en las organizaciones, se trabaja junto con otras personas y al servicio de personas. El olvido de la ética llevaría a la percepción de que no se cuenta con los demás, minando así la confianza en esas decisiones. Si se mina la confianza en las decisiones y en quienes deciden, se destruye la unidad en la organización, el sentido de equipo, se destruye el tejido organizativo, que es el resultado de relaciones humanas estables, basadas precisamente en algún grado de confianza.

- Otros principios o normas éticas para la toma de decisiones

“Esta norma universal (supone buscar el bien propio al obrar y el de los demás, poniéndose en su lugar: «haz con los demás como quieras que hicieran contigo») refleja el principio o norma ética de la primacía del bien moral sobre el bien útil: el que no todo o que se puede hacer (capacidad técnica), se debe hacer (obligación ética)” (Guillén, p.80).

Se puede deducir todavía otro principio, quizá el más importante, y al que se ha denominado tradicionalmente en ética como

«el primer principio de la razón práctica» o la primera norma ética acerca del bien que lleva al ser humano a buscar y hacer el bien (de la persona), y evitar el mal. Este principio es previo. Precisamente se le denomina primer principio, por ser punto de partida universalmente observado pero indemostrable.

El primer principio de la ética no ha sido impuesto por ningún hombre, se desprende de la propia naturaleza del comportamiento humano. Por eso es un principio universal. Buscar el bien y evitar el mal, es norma de actuación que se presenta como principio, como deber, para que sea posible desarrollar las propias potencialidades. Como ser cuyo crecimiento es irrestricto.

La capacidad de distinguir el bien del mal de modo racional, así como la posibilidad de obrar el bien y el mal de modo libre, hacen a cada persona un ser único, capaz de decidir en cada caso cómo quiere obrar.

El primer principio de la ética ha sido tradicionalmente denominado «sindéresis», y es calificado como principio de la razón práctica por el hecho de que el bien no se presenta tanto para «conocerlo» como para «practicarlo». Algo que debe realizarse precisamente porque es algo «bueno» para la persona. Una ética de primera persona significa que las normas éticas las puede descubrir toda persona, y a cada una corresponde juzgar en conciencia conforme a esos principios, obrar libremente en cada caso concreto, haciéndose así mejor o peor persona. Porque finalmente una persona se decide, pues, se configura con cada acto.

Los principios y normas son de carácter práctico porque están orientados a la acción. Por esta razón, ante cada situación particular,

cada ser humano cuenta con su personal capacidad de reflexión para juzgar, tiene su conciencia, que se apoya en sus conocimientos éticos más o menos desarrollados y en su experiencia. Cuando se formulan juicios éticos se requiere de capacidad práctica, de hábitos de la voluntad para poner en práctica lo que el entendimiento le presenta como más o menos aconsejable. Estos hábitos se denominan «virtudes».

Consiste en lo siguiente, la razón capta la situación particular, que valora a la luz de los principios éticos, emitiendo un juicio sobre la licitud o ilicitud ética de la acción, y presentándolo como «imperativo» de actuación, como lo que conviene hacer. Conviene actuar siempre de modo reflexivo, sin dejarse llevar por la precipitación o el impulso. A la vez, al igual que en otros ámbitos teóricos, conviene formar la conciencia, adquirir criterio ético reflexionando y estudiando los principios generales y particulares para ámbitos y circunstancias específicas.

La mejora en la toma de decisiones es un ejercicio de la voluntad, no sólo de la razón, y debe comenzar por la sinceridad con uno mismo para obrar de modo racional, y no sentimental o instintivo, buscando aplicar el primer principio de la ética, hacer el bien y evitar el mal. Si la persona no se quiere obrar rectamente, nada podrá evitarlo, pues la última palabra la tiene su voluntad libre. Por eso, quien pretende obrar bien y no sabe cómo, pide consejo. Esto es precisamente lo propio de la sabiduría práctica o virtud de la prudencia.

En las relaciones públicas es indispensable pedir consejo, porque a diferencia de otras profesiones, las relaciones públicas se desenvuelven en todos los campos y el conocimiento de todos los campos resulta inabarcable. El ejercicio correcto de las relaciones

públicas implica necesariamente la humildad de una mente curiosa que reconozca sus límites, pero que a la vez, persista en sobrepasarlos, teniendo una comprensión más completa del mundo que lo rodea. El camino pasa necesariamente por otros, aquellos especialistas que quieran compartir sus conocimientos.

Para tomar buenas decisiones, formulando juicios éticos correctamente, el primer requisito es «querer». Sólo entonces se pondrán los medios para «saber», y se intentará «poder». Para obrar bien] se tiene que saber que es lo bueno y lo malo, pero también hay que ser capaz de ponerlo en práctica. Por esta razón, conviene detenerse en los hábitos del carácter que facilitan tomar buenas decisiones, las virtudes.

- Toma de decisiones y virtudes éticas

En el caso de la toma de decisiones, es posible hablar de «hábitos de conducta éticos», del mismo modo que se ha hablado de principios o normas de conducta éticos.

Los hábitos de conducta no son innatos, sino que se adquieren por repetición de actos. La conducta humana se consolida gracias a los hábitos, y esto es aplicable a cualquier facultad humana, como se observa en el aprendizaje de un deporte. Los hábitos se adquieren mediante la práctica «habitual», y facultan o facilitan esa práctica en la medida en que se consolidan de modo estable en el carácter.

La virtud es precisamente un hábito, una costumbre, que se adquiere mediante la reiteración de actos semejantes. Así se expone de

modo magistral en la *Ética a Nicómaco* por Aristóteles (n.d./2011, II, 1,1103b), en la que se describe lo que sucede con cualquier aprendizaje: “adquirimos las virtudes mediante el ejercicio previo, como en el caso de las demás artes: pues lo que hay que hacer después de haber aprendido, lo aprendemos haciéndolo: por ejemplo, nos hacemos constructores construyendo casas y citaristas tocando la cítara. Así también practicando la justicia nos hacemos justos, practicando la templanza, templados, y practicando la fortaleza, fuertes”.

Como cualquier otra facultad humana, el entendimiento y la voluntad se ponen en práctica a diario, y pueden adquirir hábitos que los perfeccionan para la toma de decisiones. En el plano del entendimiento la virtud intelectual de la «ciencia», que contribuye y hace más fácil el logro del conocimiento de la realidad. Ser un «experto» en una materia por conocer sus causas y estar capacitado para dar explicaciones de esa ciencia particular.

No todo hábito es virtud desde el punto de vista ético. Se denomina virtud ética, a un hábito estable del carácter de la persona que ha adquirido o aprendido con la práctica y que es bueno en sentido ético, pues contribuye a la perfección humana, al desarrollo de la persona como tal.

También existen hábitos que degradan a la persona, son los vicios que Aristóteles aclara cuando expone el concepto de virtud ética. Lo efecto a la virtud no es el «defecto», como en ocasiones se afirma, sino el vicio, y el vicio puede ser por «exceso» o por «defecto». “Así pues, la templanza y la fortaleza se destruyen por el exceso y por el defecto, y el término medio las conserva” (Aristóteles, n.d./2011, II, 1, 1104a).

La virtud es excelencia humana (*areté*, en griego, *virtus* en latín: fuerza), de hecho, hablar de una excelente persona es sinónimo de hablar de una persona con virtudes humanas. Como dice Aristóteles, la virtud se encuentra en el medio de dos extremos, pero no en la mediocridad, sino en la cumbre, en el punto más alto de dos opuestos. Aristóteles (n.d./2011, II, 1, 1104a) describe de modo sencillo este concepto: “Lo mismo ocurre también con la templanza, la fortaleza y las demás virtudes. El que de todo huye y tiene miedo y no resiste nada, se vuelve cobarde, el que no teme absolutamente a nada y a todo se lanza, temerario”.

La virtud, como hábito que es, aumenta al ser practicada, al realizar actos propios de este hábito, arraigando en la persona y en el desarrollo de su carácter. Del mismo modo, la virtud disminuye a medida que deja de practicarse, o cuando se practica con poca intensidad o si se practican actos contrarios.

- La virtud ética de la prudencia: «sabiduría práctica» para acertar

De entre todas las virtudes humanas, hay una que adquiere especial relevancia en el plano de la toma de decisiones, de la acción concreta, y en la deliberación acerca de dónde está el punto medio al que se ha hecho referencia. La persona prudente es la que posee la virtud de la prudencia o lo que hoy podría ser mejor entendido como la «la sabiduría práctica para acertar», esa cualidad humana del que acierta en el análisis y la puesta en práctica de una decisión en cada caso particular, es decir «aquí y ahora». La capacidad de acierto al tomar una decisión. Aristóteles (n.d./2011, II, 1, 1104a) describe esta virtud como “un hábito selectivo que consiste en un término medio

relativo a nosotros, determinado por la razón y por aquella por la cual decidirá el hombre prudente”.

Entendemos a la prudencia como la capacidad para “discernir y distinguir lo que es bueno o malo, para seguirlo o huir de ello”.

No es extraño que Aristóteles calificara esta virtud como «cardinal», como cualidad humana básica de la persona excelente, llegando a denominarla *auriga virtutum*, o virtud que gobierna el resto. La profesión del relacionista público exige la virtud de la prudencia porque, conlleva llevar con responsabilidad de tomar decisiones que no solamente involucran a la organización para la cual se gestiona la información, sino, como ya lo dijimos, la construcción de la sociedad con los lazos de la confianza.

La sabiduría práctica supone «atinar» ante decisiones concretas, constituye un «saber actuar» que implica ser capaz de «diagnosticar el presente», siendo capaz para ello de «optimizar el pasado» y «prevenir el futuro». En la figura 10 Guillén (2006) plantea un esquema que permita la reflexión acerca de los elementos constitutivos de la prudencia, así como de los errores que se cometen cuando ésta falta en la toma de decisiones. El cual explicaremos detalladamente.

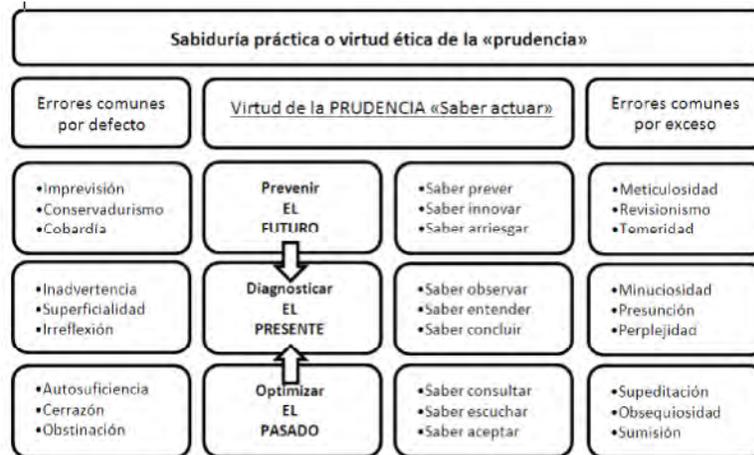


Figura 10 Fuente: Elaboración propia, a partir de: Gómez-Pérez, R. (1990), «Ética empresarial: Teoría y casos», Rialp, Madrid.

Saber diagnosticar el presente requiere saber observar, saber entender y saber concluir con la información que se posee para decidir. Cuando falta la virtud de la prudencia para «diagnosticar el presente» puede ser fruto de errores por defecto como son la inadvertencia de hechos relevantes, la superficialidad en el análisis de los datos o la irreflexión ante el caso o problema que hay que resolver. En el ámbito de las organizaciones, estos errores dan lugar a malas decisiones, que terminan en la pérdida de confianza en quien decide. Algo que puede ocurrir igualmente si los errores, o ausencias de virtud, se producen por exceso, como sería el caso de la excesiva meticulosidad para estudiar las cosas, de la presunción de quien supone que ya sabe, sin haber estudiado los hechos, o de la perplejidad que genera el que nunca termina de decidir los asuntos.

Saber optimizar el pasado supone la capacidad del que toma decisiones para saber consultar, escuchar y aceptar la realidad de lo que ha descubierto. Defectos del imprudente serían comportamientos como el de la autosuficiencia de quien no consulta lo necesario, la cerrazón de quien no quiere o no sabe escuchar o la obstinación de quien no acepta lo que se le dice.

También puede errarse por exceso en el intento de optimizar el pasado. Sería el caso de la excesiva supeditación al consejo de otros, propia del que todo lo consulta, o la obsequiosidad que se presta a otras personas a las que siempre se quiere escuchar antes de decidir, pudiendo llegar a la sumisión, del que acepta todo lo que se le dice sin ponderarlo. Todos estos errores terminan por minar la confianza en la capacidad de quien los comete dada su continua dependencia de otros que se percatan de esta falta de seguridad.

Saber prevenir el futuro supone quizá la faceta más difícil del hábito de la prudencia, por enfrentarse a lo desconocido, y consiste en ser capaz de prever, innovar y arriesgar. Son capacidades clave en el ámbito de las organizaciones y en la correcta gestión de las relaciones públicas.

La falta de virtud por defecto incluiría errores como la imprevisión de los efectos que se pueden desprender de la propia decisión, el conservadurismo de quien prefiere no innovar, y la cobardía de quien no es capaz de asumir riesgos.

El exceso de previsión llegaría al error de la meticulosidad de quien intenta planificarlo todo, que no pocas veces acaba en la «parálisis por el análisis». Esta enfermedad del carácter lleva a no hacer nada, por el mal entendido afán de contar con todos los datos,

un error de la planificación y dirección estratégica de las organizaciones. Cabría aumentarle el revisionismo de quien pretende cambiarlo todo, sencillamente porque lo antiguo no sirve. O la temeridad de quien piensa que el riesgo es la clave del éxito, sin calcular las consecuencias

La persona inexperta tiende a caer en la precipitación en la toma de decisiones, lo que supone defecto en el diagnóstico del presente (inadvertencia, superficialidad e irreflexión), mientras que el que posee mucha experiencia es más fácil que caiga en el exceso del diagnóstico y, con ello, en la indecisión, en la parálisis por el análisis (minuciosidad, presunción, perplejidad).

- Habilidades o capacidades para la gestión

El profesor Robert L. Katz (1974) analiza tres tipos esenciales de habilidades o capacidades requeridas en directivos para ser buenos profesionales: las cualidades intelectuales, técnicas y las humanas. Estas cualidades son capacidades o habilidades para la acción en la organización y, según el estudio, adquieren diferente grado de relevancia en función del nivel organizativo en que se toman las decisiones. Podemos decir que las relaciones públicas al tener una función directiva dentro de la organización también deben tener estas habilidades o cualidades para la acción.

Primero.- Las habilidades intelectuales, hacen referencia a la capacidad de pensar y entender a partir de la observación llegando a la abstracción, contemplar la organización como un todo y las relaciones entre sus diversos componentes, siendo capaz de comprender el mundo en que la organización trabaja y se relaciona con su entorno.

Esta cualidad adquiere mayor relevancia en la medida en que se está en niveles organizativos más altos, por la responsabilidad que tienen estas personas en llegar a comprender la organización como un todo. A la medida que las decisiones afectan a más personas, mayor es la necesidad de esta habilidad.

Segundo.- Las habilidades técnicas, que englobarían el conocimiento y dominio de una determinada especialidad más o menos práctica. Cualidades que serían más necesarias en trabajos de índole operativa, como redactar correctamente para las notas de prensa.

Tercero.- Las habilidades humanas, incluirían la capacidad para trabajar bien con otras personas, tanto de forma individual como en grupo.

Parece lógico pensar que las habilidades humanas descritas por Katz, tengan que ver con las virtudes éticas.

Entre las virtudes para la toma de decisiones, la «sabiduría práctica» o prudencia tendría una especial relevancia en la fase del diagnóstico en la toma de decisiones, que es la más importante en los niveles organizativos más altos. Esto es coherente con los hallazgos del profesor Katz, pues la virtud de la prudencia es a la vez intelectual y ética, y tendría que ser requerida de un modo especial por quienes tienen como trabajo resolver problemas.

La importancia de la virtud de la prudencia, siguiendo en esto la posición del propio Aristóteles (n.d./201, VI, 13, 1144b) que llegará a decir que: “Sócrates, en parte, se discurría bien y en parte se

equivocaba: al pensar que todas las virtudes son formas de la prudencia se equivocaba, pero tenía razón al decir que no se dan sin la prudencia”. La razón que explica el propio filósofo es que hablar de virtud es hablar de una disposición estable del carácter, adquirida con esfuerzo mediante la práctica y que sigue la «recta razón», o lo que es lo mismo, según la razón guiada por la prudencia para acertar en cada caso.

Las virtudes son disposiciones que facilitan el comportamiento acertado, convendría detenerse brevemente ahora en aquellas virtudes que tienen especial importancia en cada una de las fases del proceso de toma de decisiones descrito. Esto podrá poner los medios para mejorar su práctica.

Para analizar las cualidades humanas requeridas en la toma de decisiones Guillen (2006) sigue aquí el trabajo de Llano y Llano (1999) en el que se aborda esta cuestión en el ámbito de las organizaciones. En la figura 11 se han sintetizado las ideas de este estudio señalando cuales son los hábitos el carácter que adquieren mayor relevancia en cada fase del proceso de toma de decisiones. Lamentablemente estos autores no abordan en su análisis las virtudes requeridas para la fase de revisión o control de la decisión, pues no consideran ésta fase del proceso en sí mismo. Sin embargo, las virtudes que describen como fundamentales en la tercera fase del proceso lo son igualmente en la cuarta, de ahí que se haya optado por unirlos en la figura que se ha creado.

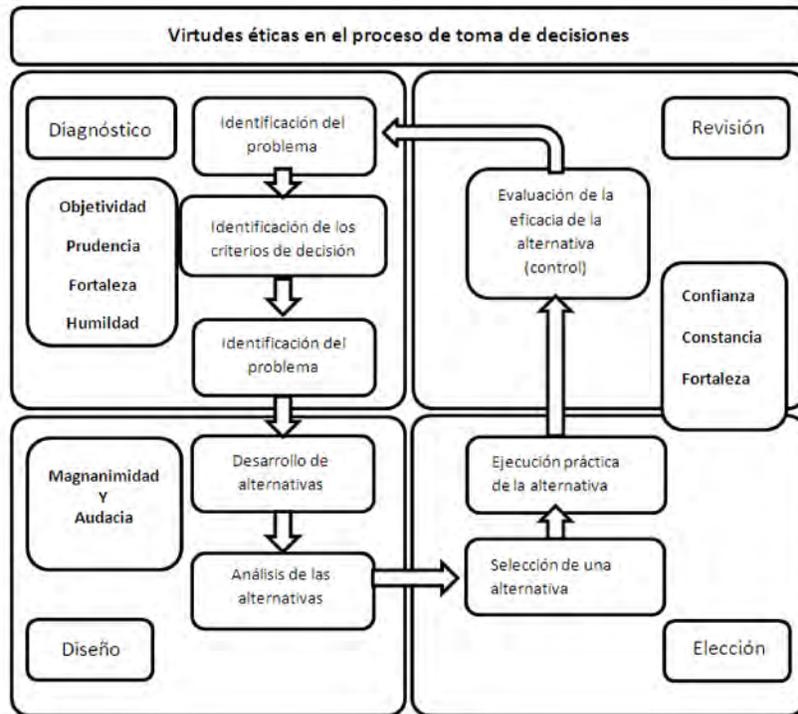


Figura 11 Fuente: Adaptado de Robbins y Coulter, 2000,pág. 183; y Llano y Llano (1999)

Entre las virtudes requeridas en la fase de «diagnóstico» del problema durante el proceso de toma de decisiones adquieren especial relevancia cuatro hábitos del carácter: la objetividad, la prudencia, la fortaleza y la humildad, que disponen al que decide para hacerlo mejor, en su sentido técnico y ético. La prudencia ha sido ya estudiada con detalle en el epígrafe anterior, y es lógico que aparezca en la primera fase del proceso de decisión, pues ayuda a «acertar» en los medios en orden a lograr los fines. La objetividad implica que el

análisis de la situación, el diagnóstico, no estará desvirtuado por la presencia desproporcionada de los sentimientos o deseos de quien decide.

La objetividad, que no niega la necesaria presencia de la afectividad humana en la toma de decisiones, le da a los sentimientos la importancia relativa que les corresponde en el proceso. La decisión última está en manos de la voluntad de quien decide, guiada por el juicio de la recta razón, que es la que debe valorar sobre la conveniencia o no de llevar a cabo la acción. Los sentimientos juegan su papel, pero se debe valorar en qué sentido favorecen o dificultan la buena decisión.

Los sentimientos son humanos, y no sólo no se pueden prescindir de ellos, sino que se debe contar con ellos, pues no hacerlo supondría deshumanizar a las organizaciones. No obstante, a ellos no corresponde tomar las decisiones, sino a la voluntad racional. Precisamente, el papel clave que juega la voluntad en el proceso de toma de decisiones, es el que lleva a considerar a la fortaleza como otra virtud requerida para la toma de decisiones. La virtud de la fortaleza facilita resistir las amenazas o debilidades y acometer las oportunidades haciendo uso de los medios con los que se cuenta. Este hábito del carácter supone vencer las dificultades, los obstáculos y los temores que puede producir el descubrimiento de aspectos negativos en el análisis racional, y lanzarse a acometer su resolución.

En cuarto lugar, junto a la prudencia, la objetividad y la fortaleza, el diagnóstico quedaría incompleto sin una valoración precisa de los recursos y las capacidades con los que cuenta quien decide. En este sentido, la humildad es la virtud que lleva al conocimiento propio, tanto del que decide como de la organización en

la que se encuentra, admitiendo lo que se posee y aquello de lo que se carece. Lleva a valorar los recursos reales que se poseen, las fortalezas, y a reconocer las debilidades que se tienen; lo que permitirá entonces afrontar las oportunidades y las amenazas con auténtico realismo. La humildad está en la base de la adquisición del resto de virtudes porque sólo quien admite sus capacidades, pondrá los medios para superarlas.

La virtud de la humildad es el reconocimiento de esta realidad: que todo ser humano es perfectible, es mejorable en al medida en que es un ser que se hace con sus obras libres, está por hacer, es autobiográfico.

Hay dos virtudes que cooperan a realizar mejor la fase de «diseño» de alternativas en el proceso de decisión: la magnanimidad y la audacia.

La magnanimidad es el hábito de proponerse metas altas, separando la magnitud de lo logrado de la referencia de uno mismo. Un punto que conecta de modo aparentemente paradójico con la humildad. Pues humildad no es apocamiento en los medios o los fines, sino contar con la realidad del conocimiento propio y de quienes constituyen la organización, algo compatible con tener metas altas. La persona que toma decisiones procurando el mayor bien posible, está en condiciones de lograr mejores resultados. «*Magna anima*», alma grande, supone contar con ambiciones nobles en el diseño de alternativas para el logro de los mejores resultados posibles.

La audacia es la virtud que dispone a acometer las metas altas, aun sabiendo que hay que superar limitaciones y carencias en las capacidades actuales. Requiere «sacar fuerzas de flaqueza» para dar lo

mejor de sí mismo. Audaz es quien hace lo que se ha propuesto, a pesar de lo alto de la meta y lo difícil del empeño.

Finalmente, las virtudes que adquieren mayor importancia en la fase de elección en la toma de decisiones son: la fortaleza, que ya fue citada, la constancia y la confianza. Y ¿Por qué estas tres cualidades? Porque, si el objetivo perseguido en la decisión era magnánimo, cabe esperar que la puesta en práctica sea ardua, de ahí la necesidad de la fortaleza, de esa disposición habitual para acometer tareas difíciles superando los miedos y dificultades.

Y si la fortaleza es la virtud para decidir superando el temor, la constancia es la virtud humana contra el cansancio, esa disposición estable del carácter que lleva a no detenerse ante la dilación en la consecución de los objetivos, ni a amilanarse ante el desgaste que produce el paso del tiempo.

La confianza como virtud en la toma de decisiones, constituye la esperanza en que se logrará lo decidido, y en el caso en que sean otros lo que deba ponerlo en obra, la seguridad de que obedecerán, que querrán lograr lo decidido y pondrán los medios.

La confianza en el logro de lo decidido es en realidad la conclusión en la descripción de los hábitos expuestos, y explica el porqué en este libro se describe como la resultante de un buen comportamiento humano, real y percibido. La confianza se apoya en la puesta en práctica de todas las virtudes ya descritas.

Como virtud ética, puede tener su razón de ser en el ámbito interno de quién decide, o bien en el ámbito externo. La consideración

explicita del agente que decide, permite distinguir tres manifestaciones de la virtud de la confianza con un origen distinto (interno o externo). En primer lugar, con un origen interno, cabe hablar de la virtud de la confianza en sí mismo, que consiste en cierta seguridad que se tiene al obrar, que se apoya en el hecho de que se han puesto los medios razonables, prudenciales, para hacer las cosas bien. Se ha obrado con veracidad, equidad e integridad. Es importante subrayar que cuando esta confianza en uno mismo se apoya en las razones expuestas más arriba, es decir, en la rectitud del propio obrar, constituye un elemento de madurez humana, de excelencia. La autoestima, cuando no se confunde con la autosuficiencia o la presunción, y se apoya en la humildad de reconocer la realidad de lo que se es y se tiene, es manifestación de perfección humana, de virtud.

En segundo lugar, si la razón que da origen a la virtud de la confianza se halla fuera del que toma la decisión, es posible hablar de la virtud de la confianza en los demás, que consiste en la mayor o menor seguridad que tiene la persona que toma una decisión, respecto a la cooperación de los afectados en el logro del resultado que se busca. Quien confía en los demás, se fía de los implicados, y que éstos harán lo que les corresponda en ese proceso de decisión. Cuando se actúa con integridad, y se aplica la «regla de oro» en el proceso de decisión, poniéndose en el lugar de los posibles afectados, lo lógico es confiar en ellos, como se esperaría de tratarse en uno mismo. Confiar en los demás supone respetar su libertad.

Hasta este punto se había considerado la confianza como un resultado del comportamiento. Porque un comportamiento ético genera, como una de sus consecuencias, construcción de confianza en quienes componen la organización, y como un círculo virtuoso en su reputación y en quienes se acercan a recibir sus servicios. De este modo la confianza puede ser entendida como virtud requerida en el proceso de toma de decisiones y, a su vez, como resultante de un buen

proceso de decisión. Quién actúa con esta virtud, genera confianza a su alrededor.

La confianza, entendida como virtud ética de quienes toman decisiones en las organizaciones, es una de las consecuencias que cabe esperar en quienes trabajan con personas que deciden bien (técnica y éticamente). Parece lógico esperar que quienes obran así «inspiren» confianza, que generen confianza a su alrededor.

Cuando las razones para actuar son comunes (motivan al que decide y al que debe poner en práctica lo decidido), claras (entendidas por el que decide y por el que actúa) y confesables (pues el que decide conoce y da a conocer sus motivos a los demás), la confianza como virtud se convierte en «la más poderosa fuerza con que cuenta quien manda».

Una elección en la que los criterios se han comunicado con transparencia, se han aplicado con justicia y en la que no existe resquebrajamiento entre lo que se dice y se hace, contribuye a afianzar el proceso de decisión y las relaciones humanas de los implicados en éste. Un buen proceso de toma de decisiones dará lugar a la generación de confianza en los miembros de la organización, contribuirá a fortalecer el tejido organizativo, si se entiende éste como el conjunto de relaciones humanas de quienes componen la organización.

La confianza lleva al compromiso y éste al esfuerzo, lo que, a la larga, acaba en beneficio de la organización. En los momentos actuales la confianza es aún más necesaria que en otros tiempos.

En la última fase del proceso de toma de decisión, la de revisión o control las virtudes que adquieren más relevancia son las mismas que las de la fase de elección.

Cuando existen confianza el «control» de la actuación propia o ajena tiende a ser asumido por el que actúa, pues se siente responsable de lo que hace. En la medida en que el proceso de decisión es mejor en su dimensión técnica y ética, la necesidad de control externo, y sus costes asociados, se reducen, pues pueden ser asumidos por las personas implicadas en cada decisión.

Las virtudes o cualidades éticas, están todas conectadas. No se debe olvidar que ninguna virtud se logra sin esfuerzo. Si la excelencia organizativa es un proceso esforzado que implica a todos sus miembros, con más razón la excelencia personal es el fruto de un espíritu de continua mejora.

4. Issue management: Entre los conflictos y las oportunidades

Como ya lo vimos las organizaciones desarrollan sus actividades y en ellas se relacionan con sus públicos de interés en un determinado entorno dinámico sometido a muchas fuerzas que de muchas formas influyen en la organización.

Podemos decir que el desarrollo de una organización depende de sus propias políticas que en última instancia se concretan en su desempeño; pero también existen factores externos que impactan directamente a la organización, los cuales, no pocas veces, quedan fuera del campo de decisión de la organización.

Para la Dra. Kathy Mantilla (2010), ello ha obligado a las organizaciones a hacerse más conscientes de los peligros acechantes del exterior y, a su vez, puede haber propiciado la institucionalización de un observatorio permanente del entorno, de carácter prospectivo, en el seno de aquellas organizaciones conscientes de los beneficios de contar con información estratégica, en tiempo real, para la más eficaz toma de decisiones por parte de sus máximos órganos directivos.

Para la profesora Natalia Rodríguez (2009, p.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”.

Los temas o situaciones a las que nos referimos se denominan *issue* “cuando uno o más seres humanos otorgan relevancia a una determinada situación o problema. Estos agentes interesados crean o recrean una argumentación orientada a ofrecer resolución a las cuestiones que plantea el problema de origen” (Rodríguez, 2009, p.194).

Para Xifra (2005), un tema público potencialmente conflictivo se considerará latente (potencial) en tanto no haya sido reconocido y hecho público por un número significativo de agentes sociales y, muy especialmente, de grupos de interés. Un tema emergerá cuando se convierta en necesidad compartida por una parte importante de la ciudadanía y/o de las instituciones sociales y políticas.

Para Chase (1984, p.28) “un tema potencialmente conflictivo sería el espacio o distanciamiento resultante de los efectos de la actuación de una organización y de las expectativas de sus públicos. Esta brecha puede llegar a influir fuertemente en la estrategia

corporativa y tener implicaciones de calado en el cumplimiento de su misión, en sus metas y objetivos organizativos”.

Conviene señalar dos apuntes más respecto a su simultaneidad y variabilidad. Por una parte, se entiende que este conjunto de elementos no se manifiesta al mismo tiempo, de forma simultánea, sino que habitualmente se presenta de forma progresiva. Por otra, la definición deja implícito un importante matiz: un *issue* no se refiere a una cuestión problemática cuyo futuro está decidido y sobre el que la sociedad y las instituciones tienen poco que decidir pese a que tengan mucho que decir. Al contrario, se trata de un asunto cuya resolución se encuentra abierta –al menos al inicio- a cualquier alternativa que desee plantear una resolución o emitir una determinada argumentación a favor o en contra (Rodríguez, 2009).

De esta forma Howard Chase, profesional de las relaciones públicas, acuña la expresión *issues management*, una herramienta estratégica de las relaciones públicas por las que las instituciones participan en la formación de las políticas públicas de forma proactiva. En un inicio era conocido solamente como medio de defensa ante los críticos.

Para Wilcox, Autt, Agee y Cameron (2001) el *Issues Management* (IM) es la Gestión de Conflictos Potenciales (GCP) que forma parte de la planificación estratégica y que permite:

- Predecir problemas
- Anticipar obstáculos
- Minimizar las sorpresas
- Resolver diversas cuestiones imprevistas
- Evitar situaciones de crisis

Más adelante, concretan el concepto y dicen: “La GCP es la actividad organizada para identificar tendencias emergentes, problemas o cuestiones que pueden afectar a la organización en los próximos años, y desarrollar una gama más amplia y positiva de respuestas de la organización en el futuro” (Wilcox, Autt, Agee y Cameron, 2001, p.170).

En la actualidad, el IM se puede entender como: “Función previsor y estratégica de las instituciones que estudia, controla e intenta anticiparse a la evolución de las tendencias sociales que marcan el signo de las políticas públicas. De acuerdo con éstas, se modifica la estrategia informativa para debatir con los ciudadanos la oportunidad de asumir las tendencias” (Rodríguez, 2009, p.200).

Vemos que el IM es una función de la gestión de asuntos públicos, eminentemente investigadora que prevé la evolución de las tendencias sociales para modificar la estrategia en curso.

A pesar que es parte de su función el IM no debe entenderse solamente como la influencia en las políticas públicas sino como una parte de la estrategia empresarial que, siguiendo a Natalia Rodríguez: “puede aconsejar a la Dirección sobre cómo cambiar su trayectoria, o la innovación de los productos o servicios” (Rodríguez, 2009, p.202). Hay que entenderlo como un proceso cuyo éxito se encuentra en el largo plazo; Alison Theaker (2004, p.115) agrega “que 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”.

Para Xifra (2005) el concepto y la práctica de *Issue Management* se refiere principalmente al entorno fuera del campo

político. Sino que los esfuerzos de la gestión se enfocan en detectar cualquier asunto (legislativo, político, económico o social) que puede suponer un problema para el futuro de la organización.

Como ya lo vimos un *issue* es un concepto dinámico con básicamente tres características; controvertido, abierto y público. El *issue management* propone que la organización puede interferir en su desarrollo y por ello resulta importante saber sobre su ciclo de vida. Para Otto Lerbinger (2007) un *issue* pasa por cuatro fases hemos de notar que el autor se enfoca básicamente en el campo de los asuntos públicos; sin embargo, podemos verlo como un esquema básico, porque el entorno también se encuentra compuesto por temas políticos, en algunos casos dichos temas tendrán una repercusión legislativa en otro no, lo cual no significa que su impacto sea menor en la organización.

- Fase emergente. Una serie de hechos se van transformando en tendencia de forma casual y determinados grupos van hablando de ella o la adoptan como causa particular. La aparición del *issue* atañe a un segmento determinado de la población, que será afectado por el asunto planteado. Los medios de comunicación comienzan a darle cobertura.
- Fase de debate público o de participación pública. Si los líderes de opinión tienen éxito, los medios difundirán información y conseguirán que sus audiencias tomen conciencia del asunto. Es posible que los legisladores comienzan a interesarse por el asunto.

- Fase legislativa. Cuando una cuestión se mantiene en la agenda pública durante un periodo de tiempo prolongado, la preocupación social se acentúa, y los grupos de presión pueden conseguir que los legisladores decidan regular dicha cuestión. En ese caso, el tema alcanzaría la máxima cobertura mediática.
- Fase de regulación y periodo de litigio. En los asuntos controvertidos las leyes suelen ser complejas, los gobiernos suelen forzar el cumplimiento de las disposiciones legales, mientras que los grupos que se oponen a estas medidas intentan mantener su resistencia.

Debemos notar que Theaker (2004, p.117) sugiere que “[...] los ciclos de vida no deberían ser lineares sino cíclicos. Y es que la institución no siempre avanza a lo largo de las fases al mismo ritmo que sus públicos. Así, si los aspectos de cambio que plantea un *issue* no se resuelven convenientemente, el asunto o tendencia podría ejecutar varias rotaciones, desapareciendo solamente para emerger de nuevo”.

Para la Dra. Kathy Matilla (2010, p.53) es necesario entender el *Issue Management* en un sentido más amplio, “en tanto que 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, [...] quizás 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.

El *issue management* es una herramienta proactiva 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. Para Lerbinger (2007) el proceso del *issues management* es el siguiente:

- Identificación de *issues*: las instituciones examinan cuidadosamente su entorno sociopolítico, económico y cultural en busca de asuntos que pudieran afectarles directa o indirectamente. El objetivo es conseguir identificar lo antes posible las cuestiones problemáticas o los asuntos que puedan aprovecharse en beneficio de la institución.

Para Chase (1984) una institución debería ser capaz de identificar las tendencias sociales que le afectan y que comienzan a emerger en la sociedad. Esas tendencias preceden a los *issues*. A través de distintos métodos –encuestas, *focus groups*, entrevistas en profundidad con expertos dentro y fuera de la institución, análisis de contenido de los medios y revistas especializadas del sector–, las instituciones elaboran diversos estudios que, en última instancia, proporcionan un análisis de las tendencias futuras que afectarán al ámbito en el que desempeñan su actividad.

Adicionalmente, es útil la técnica de la planeación de escenarios, especialmente relevante cuando el ambiente es altamente volátil y mirar el futuro es importante.

La planeación de escenarios es diferente de la previsión porque en lugar de extrapolar tendencias del presente, los escenarios presentan imágenes alternativas algunos de los cuales pueden ser rápidamente descontinuados. La técnica básica es crear un conjunto de historias habladas o escritas, construyendo alrededor argumentos de forma cuidadosa. Estas historias pueden expresar múltiples perspectivas y dar significado a los eventos complejos que la historia presenta. Aunque no hay un único estándar para la escritura de un escenario, un enfoque es el de presentar narrativas estilizadas, tanto en la forma de un guión o novela. Cada uno tiene un argumento y contiene una secuencia de acontecimientos plausibles, relacionados entre sí, conectadas. Normalmente se escribe más de un escenario: por lo general en grupos de tres, mostrando el avance de una tendencia desde el presente hasta el futuro.

- Priorización de *issues*. Una institución no puede abordar varios *issues* de forma simultánea. Por consiguiente, una vez identificados se deben atender según su prioridad. El orden de importancia puede establecerse tras organizar una clasificación de los *issues* por tipos (sociales, económicos, políticos, tecnológicos...); por tipo de impacto o respuesta (si afecta al negocio en general, a la industria, a la institución o a otras delegaciones, a un departamento de la organización...); por localización geográfica (internacional, nacional, regional, estatal o local); por nivel de control (incontrolable, semicontrolable o controlable) o por notabilidad (urgente, importante...).

Estos los principales criterios que deben aplicarse para la priorización de los *issues* (Lerbinger, 2007):

Acción inminente: Concentrarse en los *issues* que tienen la más alta oportunidad de ocurrir, particularmente el un futuro cercano.

Impacto en la organización: Enfocarse en los *issues* que tiene una importancia estratégica y un gran impacto en las actividades de la organización en términos de beneficios, costos y reputación.

Accionabilidad: Elegir los *issues* sobre los cuales se puede hacer algo, solo o con alianzas.

A partir de este momento, los *issues* continúan el proceso de forma individualizada, puesto que la respuesta o estrategia diseñada para cada uno no puede ser la misma.

- **Análisis de los *issues*:** Una vez que un *issues* ha sido identificado y asignado a alta prioridad por una empresa, es analizado para formular una estrategia efectiva. Una mezcla de juicio profesional, experiencia práctica e investigación es necesaria para el entendimiento claro de un *issue* y la forma apropiada de responder. El análisis requiere los siguientes cinco aspectos:

1.- **Carácter.** La naturaleza de un *issue* puede ser universal (porque afecta al público en general de forma directa); defensiva (cuando un grupo inicia una demanda apelando al interés público); selectiva (se trata de asuntos que afectan a determinados colectivos según criterios demográficos, geográficos, ocupacionales o sectoriales); o técnicos (se refiere a asuntos que el público deja en manos de los expertos, requieren argumentos muy bien razonados y argumentados).

2.- Fase del ciclo de vida en la que se encuentra, cuanto más avanzado está un *issue*, más difícil resulta tratar de influir sobre su desarrollo y, por tanto, impacto sobre la institución.

3.- Identificación de actores implicados (sobre todo políticos)

4.- Importancia de la opinión pública.

5.- Cobertura mediática no solo cuantitativa, sino también cualitativa.

6.- Contexto o marco legal. Si existen antecedentes de leyes similares, o si se reconoce en la Constitución

- Formulación de la estrategia: Una organización deben decidir qué posición adoptarán frente a un *issue* y cómo será su respuesta. El análisis de un *issue* puede sugerir si una organización debería contener o resolver un *issue* emergente o convertirse en un agente proactivo e influenciar a la opinión pública antes que otros. Así, si un *issue* emergente gana impulso es probable que el público tenga conocimiento de ello, la estrategia de la empresa debe actuar con rapidez para formar opiniones. En el caso de que los legisladores se interesen en un problema, puede escalar en una acción legislativa o de crisis.

Muchos tipos de decisiones estratégicas deben considerarse: elegir el modo apropiado una estrategia reactiva, proactiva o

interactiva; comprometerse o no con los cambios de las políticas públicas; decidir actuar solo o contar con el apoyo de otras empresas o instituciones del mismo sector.

Además, la estrategia elegida será de acuerdo a la fase del ciclo de vida que atraviese el *issue*, puede ser: de contención, intervención o adaptación forzosa.

- Implementación: Todo el plan es designado y ejecutado siguiendo la línea estratégica de la campaña, descrito anteriormente. La idea incluye una evaluación como componente esencial. La evaluación del plan se realiza al mismo tiempo que no se descuida el análisis del entorno para seguir anticipándose a los cambios sociales, económicos y políticos.

CAPÍTULO IV

APROXIMACIÓN A LA CONFIANZA COMO BIEN INTERNO DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

1. El derecho de las instituciones a comunicar como fundamento de la confianza

Antes de abordar el tema de la confianza en las organizaciones es indispensable esclarecer la forma en la que la comunicación resulta involucrada y abre paso a la confianza. De esta manera 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, sin excepción alguna; no sólo a las individuales o físicas, sino también a las llamadas personas

jurídicas². 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. Pero qué sucede con las agrupaciones sin personalidad jurídica (Desantes Guanter, 2003, p.348).

En realidad, 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 ilícito –una de las causas para negar la personalidad jurídica– no debe ser admitido por el ordenamiento, incluso puede y debe ser perseguida la unión, porque el fin califica a quienes lo quieren obtener. Pero si el fin es lícito, parece que no sólo debe ser admitido, sino apoyado por la sociedad. Y para conseguir ese apoyo el fin ha de 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 (2003, p.350).

Podemos decir que las agrupaciones (con o sin personalidad jurídica) son instituciones y toda institución, está dotada de las facultades que le otorga el derecho a la comunicación y su especie, el

²A las que el Ordenamiento concede la posibilidad de actuar como si fueran personas individuales. Cuando las normas emplean el término «persona» sin especificar si se tratan de personas físicas o jurídicas es aplicable la máxima del Derecho según la cual donde la ley no distingue no debe distinguir el intérprete.

derecho a la información. En este sentido las instituciones pasan a ser estructuras sociales básicas para el desenvolvimiento de la vida común.

Para José María Desantes Guanter (2003, p.351) “Con el concepto de Institución se supera la tensión entre individualismo y colectivismo, puesto que la Institución responde a la tendencia común, comunitaria y solidaria, del hombre, por lo que presupone una concepción realista de las cosas [...]”. El hombre por naturaleza es un ser social y necesita a los demás para reconocerse.

Desantes Guanter (2003, p.354) nos dice que: “[...] lo que induce a los hombres a agruparse es una idea. Una institución es una idea-acción, una idea operativa [...]”. En primera instancia, quiere decir 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 que consideramos que las relaciones de confianza son esenciales para alcanzar el bien propuesto, ya que, los lazos de confianza promueven la unidad en el grupo que a su vez no puede estar aislado haciendo que los lazos de confianza se expandan en todo el tejido social.

2. La estrategia de la confianza en las relaciones públicas

a) La naturaleza de la confianza

A lo largo del texto ya hemos aludido a la confianza, sin embargo como es un término que de una u otra forma podemos entender, adjudicándole diferentes acepciones es difícil cuestionarse su significado. El diccionario de la Real Academia Española (2001) nos dice que la confianza 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 oculta y reservadamente entre dos o más personas, particularmente si son tratantes o del comercio.

Nos queda claro que tiene que ver con la esperanza en alguien o algo, pero aun así, es indispensable que para apreciar su real importancia en las relaciones públicas esclarezcamos su significado.

El tema ha sido tratado en campos del saber muy diversos como por ejemplo: la literatura, la teoría de la organización, la lingüística, la psicología social, la teoría económica, la filosofía, las matemáticas, la sociología, la historia, y el derecho. No es de sorprenderse, pues, que la palabra confianza esté acompañada de los más diversos calificativos.

Así, la confianza ha sido descrita como básica, cognitiva, emotiva, grupal, impersonal, institucionalizada, interpersonal, sistémica y organizacional. Tampoco sorprende leer que para muchos

la confianza, por muy omnipresente que sea, es un concepto que no deja de ser evasivo.

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, una esperanza o incluso la audacia; a través de la palabra del francés antiguo *fiance* nos ha llegado la idea del *foi* (fe), que no debe tomarse en este contexto en un sentido religioso, sino psicológico. 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 y engloba la idea de secreto. No olvidemos que se confían no sólo sentimientos sino también capitales y que se hacen o piden préstamos de la misma manera que se confía algo a alguien o se confía en alguien.

Servet (1998, p.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”.

Haciendo 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.

La confianza puede ser una evaluación positiva o negativa de la capacidad para cumplir un compromiso y puede ampliarse incluso a la fe.

b) Premisas de la confianza

Por ese motivo el Dr. Richard Brisebois (2003) identifica los dos elementos constitutivos de la confianza, agregamos dos de Servet (1998); 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 fines, 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 se creído. Por lo tanto, en el origen de la confianza está también la creencia. De

esta forma, la confianza pasa por hacer a la otra persona responsable y no se puede responsabilizarla cuando no se cree en ella, cuando no se tiene fe; este hacer responsable puede construirse

Tercero; lo que permite establecer y mantener la confianza es un saber mínimo común acerca de las relaciones entre las partes implicadas. Este conocimiento es siempre limitado pues es fragmentario; si fuera total y perfecto 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, las historia y la rutina 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 harán que exista fidelidad. La reputación de una institución o de un individuo, así como su credibilidad, se construyen mediante procesos de aprendizaje y de memorización.

Quando analizamos los principales componentes de la confianza observamos que ésta 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 deber ser fundamentalmente una sanción social. No sólo "perderá" mi confianza sino que "perderá" también la confianza de los demás.

c) Momentos de la confianza

Además, señala que la confianza tiene tres momentos, son los siguientes:

El primer momento; consiste en investigar las premisas de la confianza, son dos: una objetiva que tiene que ver 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 diga la verdad, es decir que sepa hacer lo que dice y que lo quiera hacer. Por ello es importante la capacidad de compromiso que consiste en; adoptar una forma de conducta (decir la verdad) y movilizarse a sí mismo para cumplirla.

El segundo momento; es el asentimiento al testimonio en el que uno cree lo que dice el otro porque uno quiere, uno no cree necesariamente; nadie nos obliga a creer. Se da porque necesariamente 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.

d) Los diferentes tipos de confianza

En general, es posible hacer una distinción entre dos tipos de confianza: la confianza vertical y la horizontal.

La confianza vertical es una relación jerárquica entre subordinados y superiores dentro de una organización o empresa. En esta relación asimétrica, debe hacerse una distinción entre la confianza ascendente y la confianza descendente, que no son un reflejo simétrico puesto que existen poderes desiguales y compromisos diferentes.

La confianza horizontal es una relación entre partes similares o que se consideran similares, o entre individuos que no son directamente dependientes o que ocupan funciones similares en el seno de una misma unidad o en unidades diferentes.

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.

Además, Servet (1998) nota unas características en la confianza; primero, la confianza varía en intensidad, pues, solamente de manera excepcional puede decirse que existe una confianza total o nula, segunda; que no es un bien alienable, y tercero;

Primero; 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.

Tercero; la confianza presenta una dimensión espacial. La confianza mantiene una relación con la proximidad que es un factor generador de confianza. En la confianza no todas las formas de proximidad actúan simultáneamente con la misma intensidad. Algunas formas de confianza se apoyan y activan más que otras una forma particular de proximidad. 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 y que ésta puede compensar el alejamiento físico.

3. Aproximación al bien interno de la confianza en las Relaciones Públicas

Como ya hemos dicho las relaciones públicas se dirigen al hombre fijándose en su función social, no se trata de conformar el hombre, de separarle de sus estructuras tradicionales, se trata de ayudar a este hombre a seguir siendo un hombre, en todos los sentidos, un hombre que conoce, que comprende su medio de vida y que puede situarse e integrarse en él. Se trata de permitirle abrirse reforzando la calidad de los lazos que unen al grupo.

Puesto que existen innumerables definiciones del término Relaciones Públicas –lo que explica la complejidad de su dominio de intervención, así como las concepciones erróneas que pueden haber– hemos escogido la definición propuesta por Lucien Matrat (citado por Boiry, 1998, p.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”.

La definición de Lucien Matrat es la que aquí usaremos³ porque reconoce al valor de la confianza como elemento central en las relaciones públicas. Ya, anteriormente, hemos visto como las decisiones en las relaciones públicas deben ser éticas y las virtudes que acompañan el proceso de toma de decisiones.

Debemos de tomar en cuenta que Lucien Matrat es fundador de la escuela de París, primera de las dos escuelas de las relaciones públicas existentes hasta la fecha –la segunda es la escuela de Maryland, surgida de la obra investigadora de James Grunig–, 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, lo cual es sorprendente dado que la Internacional Public Relations Association (IPRA), de la que formaban parte los principales eruditos norteamericanos, adoptó el mismo código ético que le 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.

³ Anteriormente ya habíamos tomado una definición de relaciones públicas hecha por Fraser Seitel, porque se centraba en la función directiva y la capacidad de acción de las relaciones públicas. Sin embargo, no llegaba a explicarnos la naturaleza de la profesión.

La escuela de París es la raíz de la doctrina europea de las relaciones públicas⁴ y para Jordi Xifra (2006a) son tres los criterios principales sobre los que descansa: los fundamentos antropológicos de las relaciones públicas, la dimensión empresarial de las relaciones públicas y el concepto de confianza como elemento central del modelo de las relaciones públicas.

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

⁴ Las relaciones públicas se instauran en Europa con la llegada de las tropas norteamericanas durante la Segunda Guerra Mundial, que contaban con oficiales encargados de las relaciones con la prensa y con otros responsables de las relaciones con la población civil llamados "oficiales de relaciones públicas". No obstante, la aplicación del plan Marshall dinamizó realmente el desarrollo de la actividad, ya que un grupo de empresarios franceses se desplazó a los Estados Unidos en las denominadas "misiones de productividad" y descubrieron las relaciones públicas como profesión. Jean Choppin de Janvry, al regresar de Estado Unidos, creó en 1946 el primer departamento de relaciones públicas de la compañía Esso Standard; por su lado Shell y Caltex con Matrat, siguieron la iniciativa. El 8 de mayo de 1959, en Orleáns fundó con otros colegas la CERP, que en 1965 aprobó el código de ética internacional de las relaciones públicas, conocido como Código de Atenas. Matrat fue el autor del texto y en él se concreta el espíritu último de la teoría europea: la dimensión ética de las relaciones públicas.

Dimensión empresarial de las relaciones públicas; 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 adoptar una política de relaciones públicas es, primero, aceptar conciliar el interés de la empresa y el interés de quienes depende su desarrollo, segundo, 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 pública, que gira en torno a la dignidad de la persona, es traducida en el Código de Atenas⁵. Los considerandos que sirven de preámbulo a este código deontológico – cuya autoría es de Matrat:

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; sin embargo, conservan la inspiración de los formulados originalmente) y enmendada en 1968 y 2009, el Código de Atenas es una empresa de comportamiento ético de los miembros de la Asociación Internacional de Relaciones Públicas de todo el mundo y recomienda a los profesionales de Relaciones Públicas. Además, los miembros de la IPRA, en la defensa de este Código de Atenas, están de acuerdo en respetar y ayudar a aplicar los procedimientos disciplinarios de la Asociación Internacional de Relaciones Públicas con respecto a cualquier incumplimiento de este Código.

CONSIDERANDO que todos los países miembros de la Organización de las Naciones Unidas han acordado acatar su carta que reafirma “su fe en los derechos humanos fundamentales, y en la dignidad y valor de la persona humana” y que considerando la naturaleza misma de la profesión, los profesionales de las Relaciones Públicas en estos países deberían comprometerse a determinar y observar los principios que se establecen en esta Carta;

CONSIDERANDO que, aparte de los “derechos”, los seres humanos no solamente tienen necesidades físicas y materiales sino también intelectuales, morales y sociales, y que sus derechos son de real beneficio para ellos solamente en la medida que estas necesidades se satisfagan de manera esencial;

CONSIDERANDO que, en el curso de sus deberes profesionales y dependiendo de cómo estos deberes se llevan a cabo, los profesionales de las relaciones Públicas pueden ayudar sustancialmente a satisfacer estas necesidades intelectuales, morales y sociales.

CONSIDERANDO que el uso de las técnicas en constante evolución que les permiten entrar en contacto de manera simultánea con millones de personas le dan a los profesionales de las Relaciones Públicas un poder que debe contenerse con el cumplimiento de un código moral estricto;

CONSIDERANDO que los canales de comunicación tales como Internet y otros medios digitales, son canales en los que se podría difundir ampliamente información errónea o engañosa y permanecer sin contestar, y por ello exigen una atención especial de

los profesionales de las Relaciones Públicas para mantener la confianza y la credibilidad;

CONSIDERANDO que Internet y los demás medios digitales requieren un cuidado especial con respecto a la privacidad personal de los individuos, clientes, empleadores y colegas;

Ahora, diremos que la decisión como tal en el relacionista público, tiene como origen y finalidad a la confianza, nos apoyemos en Alasdair MacIntyre (2009) habla sobre la noción de bienes internos a la práctica y podemos entender por práctica a la labor que desempeña el relacionista público.

Para explicarlo Alasdair MacIntyre (2009, p.234) nos da el siguiente ejemplo: “de un niño de siete años muy inteligente, al que deseo enseñar a jugar ajedrez, aunque el chico no muestra interés en aprender. Pero le gustan los caramelos y tiene pocas oportunidades de obtenerlos. Por tanto, le digo que si juega conmigo una vez a la semana le daré una bolsa de caramelos, y además le digo que jugaré de tal modo que le será difícil, pero no imposible, ganarme, y que si gana recibirá una bolsa extra. Así motivado, el chico juega y juega para ganar. Démonos cuenta, sin embargo, de que mientras los caramelos sean la única razón para que el chico juegue al ajedrez, no tendrá ningún motivo para no hacer trampas y todos para hacerlas, siempre que pueda hacerlas con éxito. Puedo esperar que llegue el momento en que halle en los bienes intrínsecos al ajedrez, en el logro de cierto tipo muy especial de agudeza analítica, de imaginación estratégica y de intensidad competitiva, un conjunto nuevo de motivos, no sólo para tratar de ganar, sino para intentar destacar en ajedrez. En cuyo caso, si hiciera trampas no me estaría engañando a mí, sino a sí mismo o misma”.

Hay entonces dos tipos de bien posible que se ganan jugando al ajedrez. Por otra parte, los bienes externos y contingentes unidos al ajedrez u otras prácticas a causa de las circunstancias sociales: en el caso del chico del ejemplo los caramelos, en el caso de los adultos, bienes como el prestigio, el rango y el dinero. Por otra parte, hay bienes internos a la práctica del ajedrez que no se pueden obtener si no es jugando al ajedrez u otro juego de esa misma clase. Decimos que son internos por dos razones: la primera, como ya he apuntado, porque únicamente se concretan en el ajedrez u otro juego similar y mediante ejemplos tales juegos; la segunda, porque sólo pueden identificarse y reconocerse participando en la práctica en cuestión. Los que carecen de la experiencia pertinente no pueden juzgar acerca de esos bienes internos.

Ahora ya estamos en situación de señalar una diferencia importante entre lo que llamé bienes internos y bienes externos. Es característico de los bienes externos que, si se logran, siempre son propiedad y posesión de un individuo, pues, son aquellos que cuantos más tenga alguien menos hay para los demás, así sucede con el poder y la fama, y a veces depende de circunstancias contingentes, como sucede con el dinero. Los bienes externos 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 relaciones públicas, porque todas las decisiones que el buen profesional de las relaciones públicas tome, siempre serán orientadas a la generación de confianza.

Además, “[...] debe ejercerse sin reparar en consecuencias” (MacIntyre, 2009, p.246). Aunque por cuestiones del azar todo nuestro trabajo concretado en una estrategia se desbarate. Porque a menos que la practiquemos desvinculada de cualquier conjunto concreto de circunstancias contingentes, es decir que produzcan o no esos bienes, no podremos poseerlas en absoluto. No podemos ser auténticamente valientes o veraces y serlo sólo ocasionalmente. Porque como ya hemos dicho, en la toma de decisiones ética de las relaciones públicas no solamente importa el resultado, sino los medios correctos por los que se llega a él.

En ese sentido; 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).

Cada uno de esos “públicos” ve la empresa bajo una óptica propia y que suscita unas “expectativas diferentes”.

El público constituido por el personal ve la empresa como un empleador. El público formado por los accionistas la ve, en cambio, como un gerente de capitales. Los clientes la sienten como un productor de bienes y servicios. Los demás públicos la ven bajo otros ángulos: miembro de organización profesional local o regional, administrado, competencia, etc.

Para estos “públicos” distintos la visión de la empresa no es única, ni similar. Según el público y la función de la empresa que le

concierno, su visión será diferente y sus juicios y expectativas –en información, especialmente– serán distintos.

Respecto a estos públicos 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 gracias a este intercambio recíproco, poder 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, p.36)“Eso son las relaciones públicas: construir, día a día, unas relaciones de confianza. No es más que eso, pero también es todo eso”.

Hace no poco tiempo, en el ámbito académico y práctico de las relaciones públicas y del *management*, era usual no tratar el tema de la confianza, considerándolo un tema demasiado difuso y por lo tanto sin aplicación práctica, es así que algunos podrían pensar que limitar las relaciones públicas a la sola creación de relaciones de confianza puede parecer que restrinja mucho su campo. Sin embargo, al reflexionar todo lo que dan a entender “construir relaciones de confianza”, nos damos cuenta en seguida que nos encontramos ante una tarea inmensa, pero esencial para el hombre, para el grupo.

Para el hombre, porque para aquel que vive en sociedad, que vive en el seno de unos grupos, estas relaciones de confianza constituyen, de hecho, las raíces que le atan al grupo, lo hacen solidario para con el grupo y que le permiten desarrollarse. No hay hombre que pueda mantener su equilibrio, si se cortan sus raíces aislándolo o privándole brutalmente de las relaciones con sus similares.

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

Como un ser con intimidad que indica un dentro que sólo conoce uno mismo. El hombre tiene dentro, 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, 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, p.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”.

Es entonces que se da 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 aún más la posición de Lucien Matrat (citado por Boiry, 1998, p.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”.

Para Boiry, el símbolo mismo de esta incomunicación es el Mayo del 68, mes “bisagra” en el transcurso del cual nos dimos cuenta de que el Estado ya no se comunicaba con la Nación, la Universidad con los estudiantes, los padres con los niños, la vida con la realidad, Mayo del 68 fue, por excelencia, una crisis de comunicación. Para nosotros, fue el año 2008 el origen del caos, que explicamos al comienzo.

Pero 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).

Condenar a un grupo a la perpetua desconfianza sería condenarle a muerte, pues ningún grupo –ya sea una organización, un Estado o la sociedad en general– puede vivir sin un almacén interno y sin una red externa de relaciones de confianza.

Si las relaciones son buenas, el grupo evolucionará favorablemente; si, por el contrario, los engranajes se atrancan o si las transmisiones, las comunicaciones se rompen, toda la vida económica y social del grupo se paralizará.

Lucien Matrat (citado por Boiry, 1998, p.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”.

Y se puede decir, entonces, que 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.

Las relaciones públicas son, la transposición al plano de la empresa, del viejo principio que afirma que si no se puede conseguir algo solo (y a la empresa le es cada vez más difícil) ni apremiar a aquellos de quienes depende nuestro éxito, hay que actuar de manera que, la ayuda que se solicita aparezca claramente conforme al interés de aquellos a quienes se la solicitamos. Es decir, las acciones de las relaciones públicas tienen su fundamento sólo donde se cruzan los intereses específicos de la empresa y los intereses propios de los “públicos afectados” por las respectivas acciones de dicha organización.

Confianza no sólo de sus clientes o de los empleados, sino también de todos aquellos que detentan una parcela de poder político, económico, sindical o administrativo y que pueden ejercerlo para favorecer o frenar la marcha de esta empresa. La cuestión de confianza se plantea cada día, cada momento, independientemente de su voluntad y, a menudo, cuando menos lo desea.

Toda respuesta negativa a esta cuestión, si no pone en juego la vida de la empresa, hace siempre 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.

El estado de ánimo que presupone la adopción de esta política puede ser definida por Boiry (1998, p.37) “[...] como aquél que conduce a privilegiar el factor confianza entre todos aquellos que han de tenerse en consideración para orientar una decisión. En otros términos, ya lo hemos dicho, en relaciones públicas se ha de admitir que para que una decisión sea acertada y eficaz no es suficiente que esté simplemente cargada de cualidades; debe acarrear la adhesión de los encargados de aplicarla o de aquellos que deberían asociarse a la acción que le hará tener éxito”.

Si la decisión o la acción de la empresa lleva a crear desconfianza, sea cual sea su justificación teórica en el plano económico, no será en realidad la más rentable a largo plazo.

Por el contrario, podemos afirmar que una decisión que acarrea la confianza y adhesión de aquellos a los que concierne, conducirá siempre a un resultado positivo a largo plazo, positivo éticamente 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* que basa, repitámoslo, su eficacia en la fidelidad y patrocinio de sus clientes, en respuesta a un comportamiento ético auténtico que se construye en base a la confianza.

Como lo pone de manifiesto el profesor Juan Manuel Mora (2003, p.402) “Un departamento de comunicación vale lo que valen sus relaciones. En último término, 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 del departamento de comunicación 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 podemos entenderlo como el diálogo que genera confianza. A su vez, la única forma de generarla es por medio de una decisión.

4. 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 María La Porte (2003) las relaciones sociales, en el fondo, son una constante influencia mutua y beneficiosa persuasión sobre aspectos muchas veces intrascendentes, sin finalidades o intenciones manifiestas. La persuasión es, por tanto, fruto de la interacción y comunicación entre las personas y va unida necesariamente, de modo natural, al fenómeno comunicativo, al hombre.

De este modo podemos decir que 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 comunicación debe desarrollarse en los tres niveles en que comúnmente se organizan las empresas y para ello la dirección debe determinar su concepción de la comunicación en estos tres niveles antes de realizar cualquier estrategia.

Nivel de misión y fines, de tipo estratégico. Este nivel se mueve el equipo directivo, dando líneas globales de funcionamiento y estrategias a largo plazo.

Nivel de objetivos, donde se concretan los fines generales. En este sector realizan su tarea los cargos que están por debajo del consejo de administración y los mandos intermedios.

Nivel táctico, que plasma los objetivos y trata de materializarlos en acciones concretas.

Concretamente hablamos de diálogo que para Apatow (1999, p.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, p.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 [...]"

De esta forma el diálogo resulta indispensable en actividades como las relaciones públicas en las que el producto es una mentefactura sobretodo la planificación de la estrategia que finalmente se desplegaran en un conjunto de tácticas.

El diálogo es clave para la comunicación porque trata de hablar y escuchar a los públicos, no sólo persuadirlos. En este sentido James Grunig (1995) propone para las relaciones públicas un modelo denominado *two symmetric way*. Este modelo permite entablar un verdadero diálogo entre la organización y los públicos a los que se dirige, ya que tiene un doble sentido: la organización comunica con un público determinado y recibe una respuesta al mensaje que ha enviado. A su vez, los públicos comunican con la organización de modo simétrico, y está 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 de la institución en sus públicos y de sus públicos en la institución. La ventaja del modelo propuesto por Grunig es que considera 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. En el siguiente punto veremos en detalle el modelo bidireccional simétrico.

a) El modelo bidireccional de las Relaciones Públicas

Como ya lo hemos visto de manera introductoria 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 juega un rol de gestor importante negociando soluciones mutuamente beneficiosas para la construcción y mantenimiento y defensa de 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 (2006, p.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”.

Fundamentalmente el sentido de la investigación estratégica es la recopilación de información para la toma de decisiones estratégicas y a ello se enfocan sus distintos tipos⁶.

Por un lado, según Grunig (2006, p.46) las tareas de un departamento experto en la práctica de la comunicación bidireccional simétrica se originan en la investigación estratégica que permite al comunicador comprender a los públicos para ayudar a la administración a entenderlos. Veremos las tareas principales en el siguiente cuadro:

Departamento experto en la práctica de la Comunicación bidireccional simétrica
Las tareas
<ul style="list-style-type: none"> •Negociación con un activista público •Utilice las teorías de resolución de conflictos en el trato con el público •Ayuda a la administración a entender la opinión de los públicos particulares •Determinar cómo reaccionar ante los públicos de la organización

⁶ Para Grunig (2006) la investigación estratégica puede ser de tres tipos; la formal o científica, informal y mixta. Todas ellas se enfocan en la influencia de los públicos de interés. Además, debe tomarse en cuenta que la investigación científica implica la evaluación científica que mide los resultados de los programas de comunicación de esa forma cobra sentido para las coaliciones dominantes y provee la información necesaria para la negociación y el proceso de adaptación.

Por otro lado; se encuentra la comunicación bidireccional asimétrica donde 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. Sus tareas se muestran en el siguiente cuadro:

Departamento experto en la práctica de Comunicación bidireccional asimétrica
Las tareas
<ul style="list-style-type: none"> •Convencer al público de que su organización tiene razón en un tema •Tener públicos que se comporten como su organización quiere •Manipular a los públicos científicamente •Utilice la teoría de actitud en una campaña

Las prácticas que siguen el modelo bidireccional simétrico reflejan los valores importantes acerca de cómo las organizaciones deben comportarse en la sociedad. Para Grunig (2006, p.47) “[...] el modelo bidireccional simétrico desempeñando un papel clave en el ajuste o la adaptación de los comportamientos de las coaliciones dominantes, con lo que llevan las relaciones de los públicos y las coaliciones dominantes [...]”.

Para Murphy (1991) sugiere que las organizaciones desempeñan las relaciones públicas como un juego de “motivos mixtos” donde ambas partes persiguen sus propios intereses, pero también se dan cuenta de que el resultado del juego debe ser satisfactorio para ambos porque es beneficiosa la posibilidad de ver los temas conflictivos desde la perspectiva del otro jugador. Los comunicadores proporcionar valiosos servicios a las coaliciones dominantes cuando ayudan a los altos directivos ver a sus

organizaciones y comportamientos desde los puntos de vista del público.

La clave consiste en que ambos, los públicos y las organizaciones tienen que encontrar un equilibrio, una posición intermedia, entre los resultados esperados de cada uno. Ellos no confían entre sí, ni tampoco creen todo lo comunicado por el otro lado. Sin embargo, confiar en los otros lo suficiente para creer que cada uno acatará cualquier acuerdo alcanzado.

Para el modelo de simetría con prácticas bidireccionales las organizaciones y los públicos persiguen intereses distintos y a veces contradictorios. Sin embargo, 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 de la zona de ganar-ganar, la posición de la organización domina una desventaja para el público. A la derecha, la posición del público dominante en perjuicio de la organización.

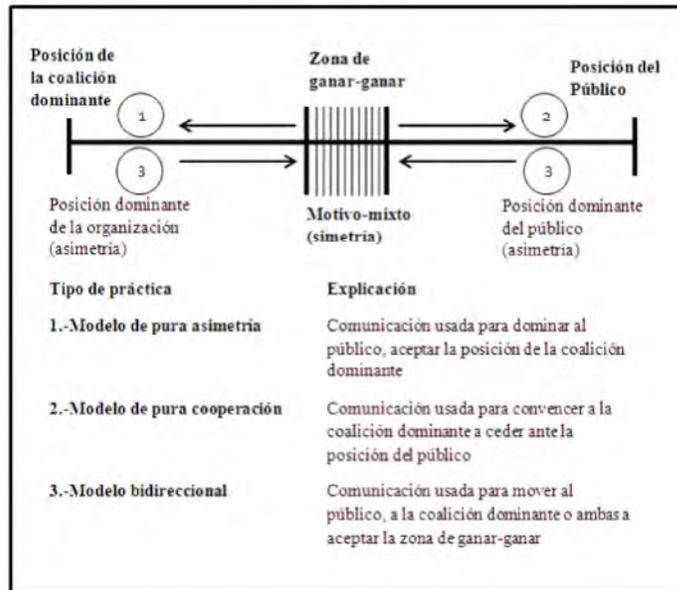


Figura 12 Nuevo modelo de simetría como prácticas bidireccionales [Dozier, D., Grunig, L., Grunig, J. (2006). *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates. P 48]

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. Por otro lado, 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. La negociación con ambos el público y las coaliciones dominantes para alcanzar una posición (resultado, la relación) en la zona donde todos ganan.

En la comunicación con las coaliciones dominantes, los comunicadores tratan de persuadir a las coaliciones dominantes para moverse hacia la posición del público. Estas prácticas se denominan las 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, podemos decir que 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 opta por el corto plazo poniendo en riesgo la relación con los públicos y por lo tanto el desarrollo de la organización.

b) La imagen en las organizaciones

Por la imagen las organizaciones se conocen y se dan a conocer a sus públicos de interés. De esta forma, se establecen relaciones entre ambos, relaciones en las que debería buscarse y desarrollarse el beneficio mutuo; de manera general sobre ella Van Riel (1997, p.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”.

Sobre la imagen corporativa Argenti (2007, p.74) nos provee una mejor definición, es la siguiente: “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”.

Debemos saber que los mensajes de una determinada organización nunca se encuentran aislados, sino que los públicos de interés son abordados por muchas imágenes con una determinada frecuencia de impacto, es así que para Van Riel (1997) las imágenes se influyen mutuamente a distintos niveles. La gente se forma una imagen de un objeto por medio de cadenas o redes de asociaciones que 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.

En ese sentido, añade sobre el procesamiento de la información en la formación de la imagen que; una imagen se forma como resultado de una serie de estímulos que un sujeto recibe de un objeto —directa o indirectamente—. La interpretación o evaluación de dichos estímulos pueden estar influidas por muchos factores. Para poder comprender cómo tiene lugar la evaluación, debemos estudiar la forma en la que el individuo procesa la información. Ahora bien, según la materia que nos ocupa, no es importante detallar el proceso, únicamente debemos tomar en cuenta su complejidad por los diversos elementos que intervienen. Hay un impacto en el sujeto (mediante los sentidos), que tiene un determinado nivel de atención, entonces el sujeto le da significado a dichos estímulos. Una vez el mensaje (impacto) sea comprendido el sujeto lo aceptará o no. Dependiendo de la coherencia y relevancia que el mensaje tenga para el sujeto la información recorre la memoria sensorial y la memoria a corto plazo hasta llegar a la memoria a largo plazo, lo cual es la meta (Van Riel, 1997).

- Formación de la imagen corporativa

Una imagen surge como resultado de una serie de impresiones. Todas ellas se combinan para producir un mix de impresiones reales y paralelas cuya totalidad forma la imagen. Aunque podría considerársele anticuada, provee de una buena base para examinar el fenómeno.

“Realidad de la empresa + interés periodístico de las actividades de la empresa + esfuerzos en comunicación x tiempo – deterioro de la memoria = imagen de la empresa” (Van Riel, 1997, p.95).

Sobre los elementos que intervienen en la formula, debemos tomar en cuenta que: la realidad de la empresa es el fundamento de la imagen. El interés periodístico de las actividades de la empresa sigue vigente pero es indispensable adicionar la participación de los públicos de interés, involucrados hoy más que nunca por las NTIC. Los esfuerzos en comunicación ahora provienen de la organización y de los públicos porque es una comunicación bidireccional. El tiempo es la duración que los mensajes de la organización tienen con los públicos de interés, es además, la persistencia de la empresa en sus políticas de comunicación lo cual da coherencia a los mensajes. Finalmente la memoria, que registra el contenido de los mensajes de la organización, del entorno y la experiencia personal.

Para el profesor Juan Manuel Mora (2003, p.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 podemos decir que la comunicación integra a la empresa al formar parte de su cultura corporativa.

La figura 13 muestra de forma muy clara como se interrelaciona la imagen y la identidad en la organización, presentando 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. 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 (Van Riel, 1997).



Figura 13. Imagen/Identidad interna versus externa

La imagen es extremadamente importante para la organización y para quien la recibe. La organización considera que la transmisión de una imagen positiva es el requisito previo esencial para establecer una relación comercial con los públicos. “Para los públicos, la imagen constituye la forma de resumir la “verdad” sobre el objeto en términos de un conjunto de simplificaciones. Existe una relación entre la importancia de la imagen corporativa para la organización, y de su importancia para el destinatario. Cuanta más grande sea la confianza que el sujeto ponga en la imagen corporativa al tomar una decisión, más importante será que la empresa tenga una reputación sólida” (Van Riel, 1997, p.80).

c) La identidad en las organizaciones

En el apartado anterior hablamos sobre la imagen corporativa, ahora abordaremos el tema de la identidad corporativa, porque son conceptos íntimamente relacionados. Como veremos más adelante, para entender la identidad corporativa es indispensable la noción de imagen corporativa.

Podemos decir de la identidad corporativa que es “La autopresentación de la empresa estratégicamente planificada y operativamente aplicada basándose en una imagen deseada” (Van Riel, 1997, p.35) significa que hay una identidad a la que se le considera ideal, que no necesariamente coincide totalmente real; también indica una intencionalidad desplegada en la estrategia. Sobre todo implica, que la empresa debe conocerse bien a sí misma, es decir, debe tener una clara imagen de su situación real, para así poder presentarse con claridad. Eso es la identidad.

Para Juan Manuel Mora (2003, p.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, p.391) agrega: “[...] En este contexto se entiende que 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. Que debe ser actualizada periódicamente, para que no se quede caduco, y también necesita ser constantemente monitoreado para mantener la coherencia (Argenti, 2007, p.56).

Ciertamente, los productos y servicios, la gente, los edificios, los símbolos y otros objetos contribuyen a esta realidad. Mientras que hay inevitables diferencias en como los elementos son percibidos por diferentes públicos, es el conjunto de hechos, esta colección de cosas tangibles e intangibles, que la organización proporciona como punto de partida para la creación de la identidad.

Identidad, por otro lado, es la manifestación de la imagen como se transmite la organización través del logotipo, productos, servicios, edificios, papelería, uniformes y todas las otras partes de evidencia tangible creadas por la organización para comunicarse con

una variedad de públicos. Luego, los públicos forman percepciones basadas en los mensajes que las compañías envían en forma tangible. Si estas nociones reflejan con exactitud la realidad de una organización, el programa de identidad es un éxito. Si las percepciones difieren dramáticamente de la realidad, entonces o bien la estrategia es ineficaz o la auto-comprensión de la organización necesita modificación (Argenti, 2007, p.74).

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; la identidad corporativa 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, p.37).

La autopresentación de una empresa se cristaliza de las siguientes tres diferentes formas (Van Riel, 2007):

Comportamiento: El comportamiento es el medio más importante y eficaz por el que se crea la identidad corporativa de una empresa. En última instancia son los públicos de interés los que juzgan a la empresa por sus acciones.

Comunicación: La entienden como el envío de mensajes verbales o visuales. Este es el instrumento de IC más flexible, y puede

utilizarse más tácticamente con rapidez. La flexibilidad de la comunicación estriba en el hecho de que es posible transmitir más señales abstractas de forma directa a los públicos objetivo.

Simbolismo: Debe armonizar con las otras expresiones de identidad corporativa. Ofrece una indicación implícita de lo que representa la empresa, o, por lo menos, de lo que desea representar.

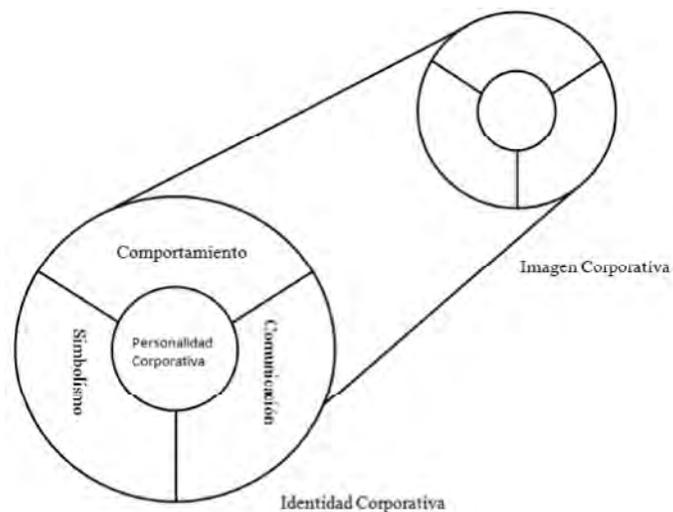


Figura 14. La identidad corporativa en relación a la imagen corporativa. Birkigt, K. y Stadler, M. (1986) CorporateIdentity. Grundlagen, funktionen, fallbeispiele. LandsbergLech: Verlag Moderne Industrie. P 28

La comunicación, el comportamiento, y el simbolismo de una empresa son, de hecho, las formas concretas dentro de las cuales

cristaliza la personalidad de la misma. Los medios de identidad corporativa descritos, son las formas externas de expresión, mientras que la personalidad es el elemento más profundo que se encuentra tras ellos. La imagen de la empresa es la proyección de su identidad corporativa. Figura 14.

El modelo muestra claramente el mix de la identidad corporativa y la interacción entre identidad e imagen. Sin embargo, hay tres importantes consideraciones que deben tomarse en cuenta. Primero; como ya lo vimos antes, la imagen no es sólo un reflejo de la identidad, sino que influyen en ella otros elementos. Segundo; la imagen no es un fin en sí misma, sino un instrumento para alcanzar una mejor actuación. Tercero; el modelo no permite efectos recíprocos de cambio en el comportamiento, comunicación y simbolismo de la personalidad de la organización, siendo, a su vez, la fuerza conductora de estos tres elementos del mix de identidad corporativa.

La identidad corporativa es relevante de las siguientes formas (Van Riel, 2007):

- Aumentar la motivación entre sus empleados

Permite que los empleados se identifiquen con la empresa. Con ello, hay un aumento del compromiso, lo cual afecta a su comportamiento, que tiene un impacto externo.

- Inspirar confianza entre los públicos objetivos externos de la empresa

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.

- Tener conciencia del importante papel de los clientes

El uso de una identidad corporativa bien definida inspira confianza en el cliente, establece la base de una identidad continuada, y, por tanto, asegura el futuro de la empresa.

- Tener conciencia del papel vital de los públicos financieros

Es indispensable la confianza en la organización porque normalmente, son los que corren los mayores riesgos al suministrar considerables sumas de dinero.

La identidad de una organización al provenir de su misma personalidad, es, como ya lo dijimos, un compromiso con la verdad planificada estratégicamente, cuya ejecución debe ser coherente. Este compromiso que se cristaliza por 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, p.111): “La identidad restringe lo que las acciones de una empresa toma, 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[...]”.

Para Fombrun (1996) la identidad de una organización tiene diez rasgos, que proyecta diversos valores para cada público de interés, según él los básicos son; inversores, empleados, clientes y comunidad:

- Rasgo 1 Promover confianza

Toda buena relación se construye sobre la confianza. La confianza disipa nuestros temores de traición por parte de personas que dependen, ya sea en casa o en el trabajo. Las probabilidades son que será bien tratado por la gente que confía. Ellos se pondrán de pie por nosotros si no estamos presentes. En forma natural la confianza no existe en el lugar de trabajo. Al desarrollarse, requiere atención y cuidados constantes. Porque naturalmente se cuestionan los motivos y las intenciones de los demás ante el miedo de ser aprovechados y por ese motivo somos muy cuidadosos al confiar en alguien.

- Rasgo 2 Empoderar a los empleados

Las actitudes positivas inducen la confianza, incentiva el trabajo en equipo e estimula la creatividad y la innovación; lo cual es una ventaja competitiva. La participación en la estrategia también tiene sentido porque los empleados de línea, está más cerca de los productos, servicios y clientes de una empresa, están en condiciones de evaluar la conveniencia de decisiones claves.

- Rasgo 3 Inspirar Orgullo

El respeto a la empresa por los empleados da un mayor grado de implicación emocional con sus trabajos. Cuando el trabajo no tiene sentido, es difícil comprometerse a un trabajo, a un producto o la compañía que los provee. Cuando un producto es de mala calidad o no entregamos lo que los clientes esperan, es difícil sentirse bien acerca de su venta. Cuando una empresa desprecia la seguridad en el trabajo, muestra favoritismo o maltrata de sus empleados, es difícil sentirse leal, difícil quedarse. En última instancia, entonces, un buen lugar para trabajar inspira el orgullo de los empleados: el orgullo en su trabajo, productos de la empresa, el orgullo por la forma en que la empresa opera.

- Rasgo 4 Generar fuertes ganancias

Los inversores habitualmente escogen las acciones sobre la base de los ingresos actuales e históricos de las sociedades y favorecen a empresas con ingresos mejores y más estables. Las noticias de las mayores ganancias o acciones, predicen beneficios futuros y hacen subir el valor de una empresa en el mercado, aumentando su capital reputacional.

- Rasgo 5 Mantener la estabilidad

Para evaluar el grado de riesgo de una empresa hay que observar la volatilidad de sus ingresos en los últimos años. Los

ingresos menos firmes tienen mayor riesgo, pues un alza considerable en el riesgo se traduce en mayores ganancias potenciales.

- Rasgo 6 Mostrar buenas perspectivas de crecimiento

Las agencias calificadoras como *Moody's Investors and Services* y *Standard & Poor's* evalúan los méritos de las empresas como inversiones. En esencia, las calificaciones son juicios acerca de las perspectivas financieras y de negocios de la empresa.

- Rasgo 7: Defender la calidad

Los consumidores prefieren productos de calidad, por lo que el aumento de cuota de mercado, y que mejora la rentabilidad y potencial de crecimiento.

- Rasgo 8. Poner al cliente primero

Por respeto a los consumidores las empresas constantemente miran observan indicadores positivos y negativos de su éxito en la satisfacción de necesidades. Vigilando si reciben los valores de la organización correctamente, así como las quejas. Y recompensar a los empleados de acuerdo a su actuación en atención a los clientes.

- Rasgo 9: Servir a la comunidad

Una vez más, lo que es importante para la comunidad local será diferente de lo que es importante para los empleados, inversionistas o consumidores. Desde el punto de vista del público, hacer el bien es precursor de hacerlo bien. La ciudadanía corporativa es una mentalidad según la cual los gerentes a toman decisiones, diseñan programas para fomentar la integración de toda la comunidad.

- Rasgo 10: Ser verde

En muchos casos, las empresas deben ser especialmente cuidadosas con el medio ambiente, cuidarlo supone cuidar a los públicos de interés de la organización, servir a la comunidad. Actualmente se ha convertido en una exigencia, que redundará en beneficios para la organización.

La tabla 15 resume los principales rasgos de identidad de las empresas que han acumulado buena voluntad y la buena reputación de la aplicación de prácticas excelentes en cada uno de los cuatro principales públicos:

Público de interés	Rasgos	Imágenes
Empleados	1. Generar confianza 2. Empoderar 3. Inspirar orgullo	Confiabilidad
Inversores	4. Mostrar rentabilidad 5. Mantener estabilidad 6. Tener perspectivas de crecimiento	Credibilidad
Clientes	7. Cultivar la calidad del producto 8. Proveer servicio al cliente	Fidelidad
Comunidad	9. Servir a la comunidad 10. Entorno verde	Responsabilidad

Tabla 15. Prácticas e imágenes corporativas Fombrun, J.C. (1996). Reputation: realizing value from the corporate image. Boston: Harvard Business School Press. P 137

5. La reputación como resultado de la confianza

a) Definición

En una primera aproximación podemos decir que 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, inversores, 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, p.04).

La definición de reputación corporativa es, según Fombrun (1996, p.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”.

b) La ventaja estratégica de la reputación

La reputación constituye una ventaja competitiva para la que se requiere una visión a largo plazo, proyectando unas habilidades que sus públicos de interés reconocen como únicas. Lo cual 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.

Las empresas construyen su reputación por el desarrollo de prácticas que integran consideraciones económicas y sociales en sus estrategias competitivas. “Ellos no solamente hacen cosas buenas, ellos hacen bien las cosas” (Fombrun, 1996, 09).

Para FedEx la reputación es un retorno a largo plazo. De ahí que William G. Margaritis, vicepresidente senior de Global Communications & Investor Relations, explique que la reputación es como “un niño al que se tiene que cuidar día a día” explica Margaritis, “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, p.01). Podemos decir que en el fondo, la reputación de una empresa, se deriva de su identidad, originándose en las prácticas de gestión que la hacen confiable para sus públicos.

Para Fombrun (1996) la reputación llega a tener un valor económico, ya que sus efectos son funcionales. Una buena reputación genera impresiones consistentes, compartidas y favorables entre los observadores acerca de lo que una empresa es, lo que hace una empresa y lo que una empresa representa. Aquello, necesita una inversión, por ello es necesario monitorear y medir constantemente,

podemos ver a la reputación como una forma de interés propio ilustrado.

c) 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.

Una reputación desarrollada a partir de la singularidad de la empresa y de la identidad de la conformación de las prácticas – mantenidas en el tiempo— hace que los públicos de interés principales perciban a la empresa como creíble, confiable, fiable y responsable.

Es así que, la reputación y la identidad van tomadas de la mano. Por un lado, 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.

Son cuatro los principales grupos de interés de una organización (clientes, empleados, inversores y comunidades locales) y cada uno necesita unas prácticas y unas imágenes específicas; incluso Fombrun (1996) propone principios para cada uno, son los siguientes:

- Los clientes esperan fiabilidad

Los clientes exigen que las promesas que ofrecen sus productos o servicios sean de mejor calidad y fiabilidad que los competidores menos conocidos, incluso si el precio es el mismo.

Principio de la fiabilidad: A mayor fiabilidad muestre la compañía para los públicos de interés mejor considerada será.

- Los inversionistas y proveedores demandan credibilidad

Los directivos deben estar a la altura de las demandas y los compromisos que hacen. Que transmitan con precisión el riesgo de sus estrategias, que adviertan los problemas que obstaculizan y revelen los hechos materiales que pueden influir en la evaluación de su desempeño.

Principio de la credibilidad: A mayor credibilidad muestre la compañía para los públicos de interés mejor considerada será

- Los empleados esperan confianza

Los empleados merecen un trato justo y honorable en las asignaciones de trabajo, las decisiones salariales y promociones. Y el respeto de sus derechos fundamentales y civiles. Deben ser considerados socios en el proceso de trabajo.

El principio de la confianza: A mayor confianza muestre la compañía para los públicos de interés mejor considerada será.

- Las comunidades esperan responsabilidad

Las empresas deben reconocer su responsabilidad de participar en el tejido social y medioambiental de sus localidades. La mayoría de los empleados viven en las comunidades en las que trabajan. El concepto de la sostenibilidad propone que las empresas deberían por lo menos volver a poner todo lo que toman de su entorno social y físico.

El principio de responsabilidad: A mayor responsabilidad muestre la compañía para los públicos de interés mejor considerada será.

Una primera impresión en el corto plazo, puede hacer pensar que las expectativas de algunos grupos pueden ir en contra de las expectativas de otros. Por ejemplo, los inversores 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, pues que una empresa sobreviva depende de su habilidad para generar fuertes y estables ganancias.

En la siguiente figura vemos de forma rápida, la forma en que se compone la reputación corporativa en una organización por la interacción de imágenes a los públicos de interés a partir de la identidad corporativa que proyecta distintos valores.

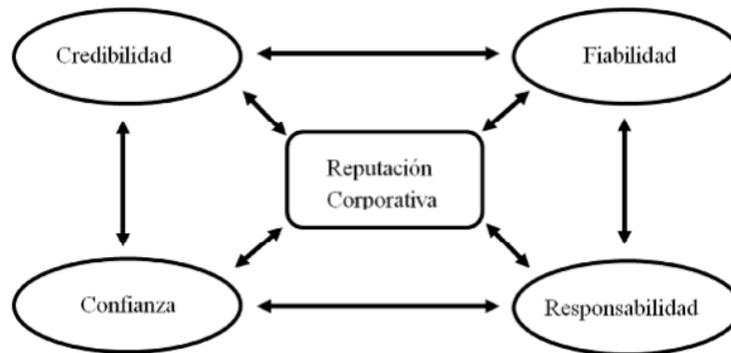


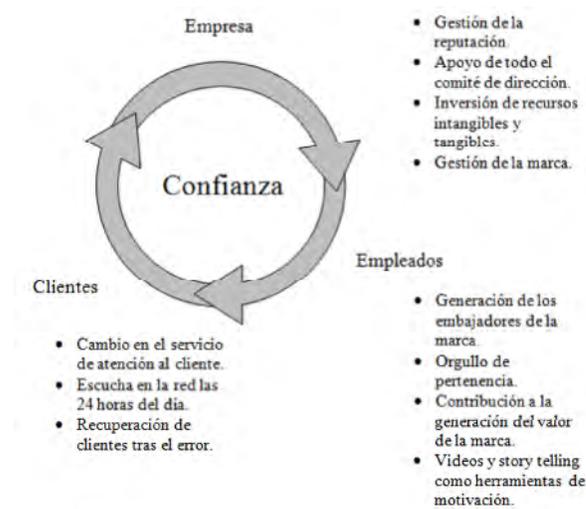
Figura 16 ¿Qué hace una buena reputación? Fombrun, J.C. (1996). Reputation: realizing value from the corporate image. Boston: Harvard Business School Press. P 72

Veamos el ejemplo de FedEx tiene a la confianza como cultura corporativa, posee alrededor de 300.000 empleados en todo el mundo y el éxito de su negocio recae en el grado de satisfacción de los mismos. FedEx ha comprendido que los empleados de la compañía son quienes tienen una vinculación directa con los clientes cada día y, por lo tanto, la perspectiva de generar orgullo de pertenencia y vincular a los trabajadores con la empresa, en un sector donde existe una alta rotación, juega un papel clave (Corporate Excellence, 2011b).

La compañía define la confianza como “el atractivo emocional que permite a FedEx entrar en la vida cotidiana de sus clientes” (Corporate Excellence, 2011b, p.03).

Para FedEx, la reputación se construye desde dentro hacia fuera a partir de una cultura corporativa fuerte y entendiendo que los empleados son los primeros embajadores de la marca. En ese sentido,

la compañía plantea que la cultura corporativa es aquella que se asienta sobre un vínculo emocional fuerte y que se traduce en un buen servicio y en un impacto positivo hacia el cliente final. Veamos la siguiente figura:



Fuente: FedEx, 2011.

Figura 17 La cultura corporativa a través de la confianza en FedEx:Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership. (2011). FedEx: La confianza como valor y puente para conectarse con las personas. Madrid. P 02

Para conseguir una buena reputación hay que hacer lo que has dicho que ibas a hacer y además hacerlo bien a lo largo del tiempo. Por tanto cumplir con tu promesa y además hacerlo de forma consistente y coherente a lo largo del tiempo, son requisitos indispensables para la generación de confianza.

Para Sprint Nextel (Corporate Excellence, 2011a) 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 trayendo a la luz la analogía de una piedra sobre el agua. White afirma que “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”. A partir de esta teoría, se considera que quienes están más cerca de la realidad de la compañía son los propios empleados. Son los empleados quienes están más próximos a la razón de ser de la organización y quienes conocen por qué y para qué estamos haciendo lo que hacemos. De esta forma, el primer círculo de confianza que debe construir una compañía es con las personas que están más cerca de ella, y esta son los propios empleados. Y a partir de ahí, se establecen círculos con el resto de grupos de interés.

En este sentido, Sprint Nextel ha definido a sus grupos de interés dentro de sus círculos de confianza colocando a los empleados en el primer nivel, a sus clientes en el segundo y a los no clientes de la compañía en el último nivel.

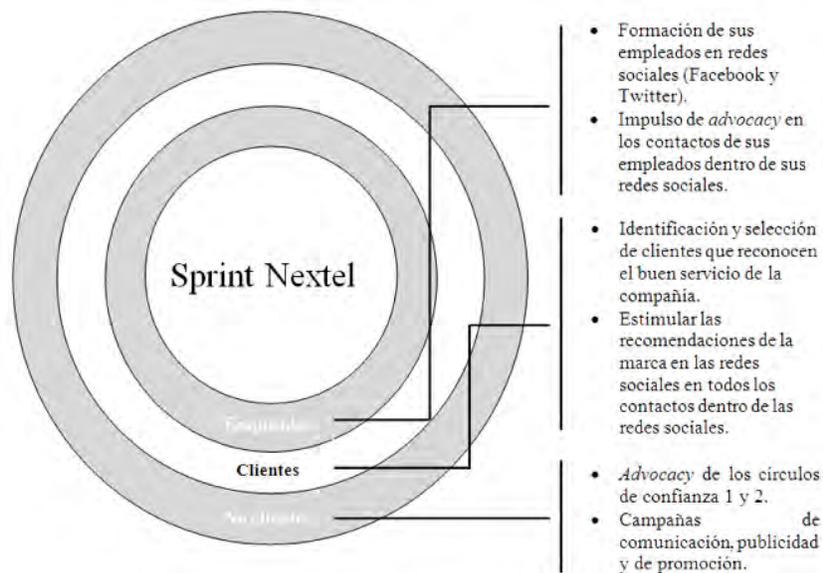
En su primer círculo de confianza, la compañía ha impulsado que sus empleados hagan *advocacy* (recomendando a la compañía) a través de los medios sociales.

El segundo círculo de confianza se ha gestionado de la misma manera solo que, en lugar de dirigirse a todos sus usuarios, la compañía ha identificado dentro de sus clientes a los que los puntúan muy bien en cuanto a calidad de servicio facilitándole los medios para que se conviertan en promotores de la marca en la red. De esta manera han logrado que las recomendaciones no solo sean de la marca hacia

los consumidores o clientes finales sino también de los consumidores a la compañía, recibiendo ideas novedosas que vienen de medios sociales.

Con este esquema los clientes se convierten en embajadores de la marca hacia los no clientes, y situados en el tercer círculo de confianza, y esto les da mayor credibilidad que lo que la compañía pueda comunicar a través de los medios convencionales de comunicación publicidad o promociones. Según *Reputation Institute*, apenas el 10% de los consumidores en EE.UU confía en lo que dicen las empresas.

La construcción de una marca fuerte con buena reputación se gestiona desde dentro hacia fuera. Este esquema de gestión parte de la creación de círculos de confianza con los grupos de interés, en este caso empleados, clientes y no clientes, con el objeto de convertirlos en promotores de la marca. Círculos concéntricos que parten de un punto, la compañía (Ver la siguiente figura).



Fuente: Sprint Nextel, 2011.

Figura 18. Los círculos concéntricos de la confianza. Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership. (2011) Sprint Nextel: La gestión de la marca en beneficio de la reputación y la cultura corporativa. Madrid. P 02

d) Estrategias y beneficios tangibles de la reputación

El profesor Paul Argenti, James Lytton-Hitchins y Richard Verity (2010) nos sugieren comenzar por identificar el tipo de estrategia de reputación que tiene nuestra compañía y para ello presentan una clasificación que considera cuatro tipos de estrategias de reputación. La negligencia excesiva, la virtud engañosa, la competencia favorable y la confiabilidad como ventaja competitiva.

- Negligencia excesiva

Las empresas que optan por esta estrategia hacen poco o nada por mejorar sus capacidades de gestión, bajo el supuesto de que con ello reducen sus gastos y ahorran costes. Así, toda acción emprendida es válida mientras se mantengan precios bajos, clientes satisfechos y se reúnan trimestralmente las expectativas de los accionistas.

- Virtud engañosa

Con esta estrategia, la compañía muestra su “mejor cara” con la ayuda de relaciones públicas, cambios de marca, filantropía, programas de sostenibilidad y adopción de prácticas comerciales de alta calidad, construyéndose a sí misma una reputación de empresa previsoras y responsables, incluso cuando realmente no lo es. Siempre y cuando la empresa esté bien administrada, sea competente y cuente con un poco de suerte, esta estrategia puede funcionar, pero si los valores y las prácticas reales de negocio no coinciden con la imagen que presenta al mundo, la compañía adquiere un gran riesgo. Esta estrategia no es sostenible en el tiempo.

- Competencia favorable

En este tipo de estrategia, la compañía se propone ser una empresa eficiente y eficaz, poniendo énfasis en el manejo responsable de su reputación. Cumpliendo con las regulaciones y realizando inversiones adecuadas en la construcción de sus capacidades de

gestión en materia de salud, seguridad y medio ambiente, así como en sus comunicaciones corporativas.

Bajo esta estrategia, la reputación no es el centro del negocio, ni tiene por qué serlo, aunque es posible que se invierta en sistemas que controlen este riesgo. Se centra en ofrecer productos y servicios de calidad y en cumplimiento de sus obligaciones con los clientes ya accionistas.

- Confiabilidad como ventaja competitiva

Esta estrategia aporta a la gestión de la reputación una capacidad crítica dentro de la organización. Esta capacidad diferencia a la compañía de la competencia, atrae clientes y empleados, y permite a la compañía ganar una excelente reputación entre sus múltiples públicos de interés. Ser una empresa impulsada por la reputación es sin duda alguna una tarea minuciosa en la que la compañía debe poner especial atención en mantener la transparencia y al mismo tiempo mantenerse a la altura de sus promesas durante el desarrollo de cualquier acción.

- Los cinco ejes estratégicos de la confianza

La búsqueda de la confianza no es una práctica altruista, sino una opción para aquellas empresas que deseen establecerse en el mercado guiadas por una gestión de su reputación corporativa. Aquello no implica que una empresa deba ser impecable para ser digna de confianza. Más bien, las compañías deben lograr el

compromiso de todos sus empleados para corregir sus malas prácticas que no refuerzan la estrategia de negocio, y ofrecer un plan realista para cumplir con sus promesas de cara al futuro.

Una estrategia de “competencia favorable” es el camino más fácil y más conveniente para muchas empresas; mientras que la estrategia basada en la confianza es más difícil de implantar, ya que las empresas que escogen ese camino probablemente tendrán que cambiar hábitos profundamente arraigados e inculcar nuevas capacidades. De lograr estos cambios, las compañías tendrán mayores oportunidades de crear una estrategia sostenible y ellos les permitiría superar su competencia sin importar las condiciones de la industria. De acuerdo con los autores, existen cinco pilares básicos para convertirse en una empresa confiable y dirigida por la reputación. Las empresas deben considerar:

- Facilitar el desarrollo de la estrategia y su ejecución. Las empresas confiables deben desarrollar estrategias basadas en una visión profunda de las necesidades y percepciones de sus públicos de interés. Deben desarrollar sistemas ágiles que permitan a sus empleados participar del diálogo para la solución y prevención de posibles amenazas o problemas.
- Fomentar comportamientos claves para una única cultura corporativa. La implementación de una estrategia impulsada por el mercado exige a las empresas construir una cultura global e integrada que beneficia a sus empleados.
- Nutrir el capital reputacional. Las prácticas internas de negocio deben institucionalizar la alineación de la reputación de la empresa con su comportamiento real. Esto normalmente

implica cerrar brechas que existen entre la identidad corporativa y la imagen. Para reconocer estas diferencias, las empresas deben gestionar sistemas alerta y radares de reputación que las mantengan informadas acerca de los riesgos reputacionales. Nutrir el capital reputacional requiere un replanteamiento social como vehículos de ventaja competitiva, distinguiendo las prácticas de la empresa y las capacidades generales de los de sus competidores.

- Uso de los medios sociales para fortalecer las relaciones como los grupos de interés. Las empresas deben capacitar a su empleados con las herramientas que les permitan dialogar con sus *stakeholders* para entender mejor sus intereses y anticiparse a problemas que se pudieran presentar.
- Integrar políticas de gestión de crisis. La capacidad de respuesta rápida a nivel local, regional o global es fundamental. Para ello se plantean cuatro reglas de protección de la reputación: Enmarcar el problema, ejecutar un plan que ofrezca medidas concretas para restablecer la confianza entre los afectados, decir la verdad y transformar las crisis en oportunidades estratégicas para construir el capital reputacional.

A largo plazo, todo el esfuerzo produce beneficios tangibles que para Fombrun (1996) son los siguientes:

- Precios premium

Las empresas confiables pueden cobrar precios altos por sus productos y por lo tanto reembolsar a largo plazo los costes iniciales de la construcción de una buena reputación.

- Reducir costos

La reputación impulsa muchas negociaciones, particularmente con proveedores, acreedores y distribuidores. Los proveedores prefieren negociar contratos de suministro con empresas confiables a empresas con pocas probabilidades de cumplir con los pedidos.

- La selección de personal

En la búsqueda de puestos de trabajo, las personas prefieren una visión interna del trabajo, y hablar con familiares, amigos y conocidos, en un esfuerzo para tener una idea "real" de la identidad de la compañía, la reputación. En la elección entre las ofertas comparables, la reputación resulta ser una ventaja competitiva.

- Mejorar la moral y la lealtad

La buena reputación de una empresa atrae a los consumidores a sus productos, ya que reduce la inseguridad acerca de lo buenos que estos productos serán. Es una señal de su calidad implícita. También hace leales a los empleados, mediante el aumento de su voluntad para

cooperar con las peticiones inusuales, fomentando el trabajo en equipo y el sentido de destino compartido.

- Mayor estabilidad

Una buena reputación ayuda a fluir la demanda los clientes por los productos de la empresa. En una economía lenta, son las últimas compras que cortar. Reputación genera la lealtad del cliente, la repetición de negocios, por lo que amortigua los efectos de las crisis económicas.

- Reducir el riesgo

Las empresas con una sólida reputación tienden a desarrollar sistemas sólidos de control interno para vigilar a sus empleados y anticiparse a los problemas. Si estar preparado reduce el potencial catastrófico de una crisis, las empresas mejor consideradas son las menos riesgosas.

- Mayor libertad

Una buena reputación se crea un halo alrededor de una empresa, los rivales comparan sus acciones y estrategias. Y tiene un intenso escrutinio por rivales y la prensa crea una enorme presión. Al mismo tiempo, sin embargo, un halo reputación puede suavizar la

situación cuando una crisis golpea. La empresa tiene el beneficio de la duda.

e) La reputación en valor: El capital de reputación

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, creando un obstáculo intangible que no puede imitarse. Fombrun (1996) percibe que; la mayoría de los inversores no se fijan en el valor de liquidación de una empresa. Por el contrario, analizan su capacidad de generar beneficios futuros como una empresa en marcha. Aunque la reputación sea intangible es un bien para la organización y una medición para monetizar su valor es importante.

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, p.81).

Además, existen dos tipos de capital de reputación, el capital de corto plazo de reputación y el capital a largo plazo de reputación, cada uno de ellos distinto al otro (Fombrun, 1996):

- Capitales de corto plazo de reputación, capital de reputación de la empresa calculado sobre la base de su valor actual de mercado, a menudo temporal en el que se lleva a cabo una

empresa por los inversores. Se fluctúan con las subidas y bajadas diarias en el precio de las acciones de una compañía.

- Capital a largo plazo de reputación, es el capital reputacional de una compañía calculado en base a su valor de mercado y el valor contable promedio durante muchos años.

Podemos decir, que por la naturaleza de las relaciones de confianza lo que realmente representa el valor de la reputación es el capital a largo plazo de reputación; porque la variable tiempo es esencial.

6. Influencia de la Reputación en la organización: Estudio de Harris Interactive 2012

Aunque hasta el momento ya hemos demostrado la importancia de la confianza en las relaciones públicas, no queremos rehuir a su despliegue e importancia de manera concreta en el mundo de la acción, para demostrar que sus repercusiones se extienden inevitablemente en la sostenibilidad de una organización.

Podemos entender a la reputación como la evaluación de las prácticas de una organización y las perspectivas de un futuro compartido, basado en el grado de confianza que los públicos le otorgan a una determinada organización. Como ya lo vimos existen unos factores que debe manejar una organización para ser vista favorablemente por sus públicos interesados.

Desde 1999, la firma Harris Interactive Inc⁷. ha venido haciendo un estudio anual que clasifica las reputaciones de las corporaciones estadounidenses conforme a la opinión del público de ese país.

En el tope de la lista Harris de las sesenta compañías más visibles de los Estados Unidos y con una reputación positiva está Apple. Estas son las reputaciones de las empresas más visibles de la América corporativa en el 2012, según Harris Interactive (2012).

⁷ Con sede en Nueva York, 700 empleados a tiempo completo e ingresos anuales por \$ 164,3 millones Harris Interactive es la principal organización mundial de investigación independiente centrada en proporcionar investigación personalizada propiedad de sus clientes al tiempo que proporciona investigación de opinión pública sobre las cuestiones que enfrenta la sociedad, los negocios y los gobiernos.

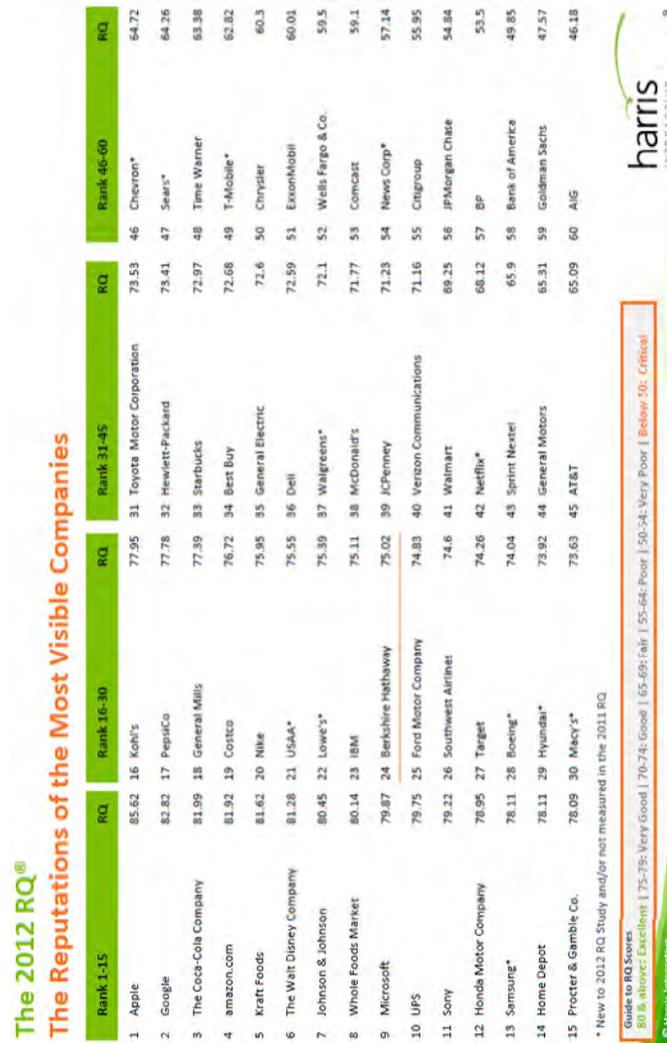


Figura 19: The 2012 RQ Fuente: www.harrisinteractive.com

Para determinar la clasificación de las reputaciones de las compañías que evalúa cada año. Harris Interactive (2012) usa seis factores (o dimensiones) específicos que son: (1) atractivo emocional, (2) productos y servicios, (3) entorno del lugar de trabajo, (4) desempeño financiero, (5) visión y liderazgo y (6) responsabilidad social. En este punto debemos tomar en cuenta que aunque no son los mismos factores que los propone Fombrun (2006) se encuentran perfectamente coordinados, porque los beneficios que producen son los mismos. Veamos el siguiente gráfico:

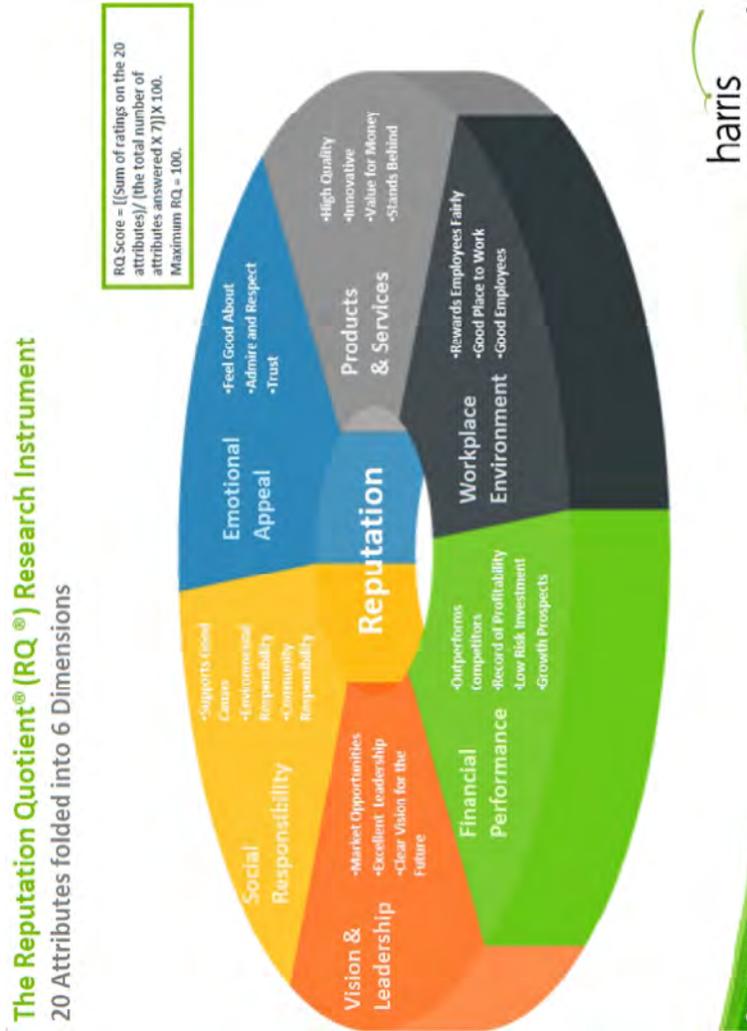


Figura 20: The 2012 RQ Fuente: www.harrisinteractive.com

A continuación analizaremos cada uno de los factores:

El primer factor, es la percepción de los clientes, accionistas y otros interesados de los productos y servicios de la compañía. ¿Son innovadores? ¿Proporcionan buen valor por el dinero que se paga por ellos y están respaldados por un servicio excelente?

El segundo factor, es la visión y el liderazgo. Los públicos interesados quieren ver evidencia de una clara visión de la compañía respecto a aquello en lo que la compañía será buena y adónde va. Y si el más alto equipo directivo es bien respetado y dinámico, esto añade todavía más confianza a la organización.

El tercer factor, es el entorno del lugar de trabajo, muestra qué tan bien trata la compañía a sus empleados y qué tan satisfechos están estos con las oportunidades que tienen y el tratamiento que reciben. Sabemos que las compañías con buena reputación de tener empleados satisfechos pueden reclutar los mejores y más productivos empleados. También sabemos que los empleados insatisfechos tienen disponible un creciente número de herramientas de Internet para pregonar la baja opinión que tengan de una compañía y del mal tratamiento que da a sus empleados.

El cuarto factor, es el desempeño financiero de la compañía. Se da en comparación con sus competidores, y las utilidades que espera tener con el tiempo en comparación con el nivel de riesgo.

El quinto factor, el atractivo emocional. Representa la sensación que los públicos interesados tienen de la compañía, si les gusta y confían en ella. Es claro que los clientes pueden tener

diferentes sensaciones respecto a un conjunto de competidores con ofertas y operaciones similares. Considere el alto nivel de apego emocional que por décadas han mostrado los clientes hacia compañías tales como Harley-Davidson, LEGO, Apple, Nike y Starbucks.

El sexto factor, es el de la responsabilidad social de la compañía. Este factor ha cobrado más importancia en los últimos años. Los públicos se sienten más atraídos por compañías que parecen interesarse por problemas sociales tales como la pobreza, el calentamiento global, la calidad del agua y del aire, y el consumo de energía. Las compañías que muestran su preocupación por la calidad de la vida tienden a gozar de una mejor reputación en igualdad de circunstancias.

A continuación veremos en la figura, a las organizaciones líderes de cada una de las seis dimensiones de la reputación.

Apple dominates on Vision and Leadership; Amazon, despite lacking a clear human connection to consumers, wins Emotional Appeal

Corporate Leaders on the Six Reputation Dimensions



Guide to RQ Scores: 80 & above: Excellent | 75-79: Very Good | 70-74: Good | 65-69: Fair | 55-64: Very Poor | Below 50: Critical



Figura 21: The 2012 RQ Fuente: www.harrisinteractive.com

Philip Kotler y John A. Caslione (2010, p.211) sugieren un séptimo factor para añadir a la lista de Harris Interactive: “[...] la innovación, que, dentro de la organización, es tanto un proceso como una actitud mental que genera, implementa y difunde ideas y ofertas nuevas que impulsan un crecimiento de largo plazo. Sin una constante innovación, las organizaciones y sus estrategias se atrofian. Y lo mismo sus reputaciones”

El núcleo del asunto es que las reputaciones se construyen a lo largo del tiempo. Porque, podemos entender la reputación como el conocimiento de la intención de la organización, hacia los públicos interesados, en un inicio la intención permanece misteriosa, y solamente puede ser conocida con la constancia de los actos positivos, que se suceden a lo largo del tiempo. Cuando una reputación es fuerte le ayuda a la organización a superar la crisis y tener un futuro prolongado. Tales organizaciones deben mantener o realzar esos siete factores durante los tiempos difíciles.

Analizando los datos de Harris Interactive, podemos ver a Apple como ejemplo en la gestión de una buena reputación de una organización, porque el 2012 logro relevar a Google (que cae ligeramente desde 84,05 hasta 82,82, pero aún mantiene una posición excelente) en el primer lugar de las reputaciones de las empresas más visibles de la América corporativa, al obtener una puntuación de 85,62, el más alto para cualquier empresa en la historia de la RQ, y la industria de la tecnología.

Pero, debemos decir que esto es la culminación de 12 años consecutivos de mejora, hasta más de 20 puntos de 62,1 en 2000. Apple ha mostrado una mejora fuerte y constante desde la primera vez que se mide en el año 2000, dando lugar a la más alta jamás alcanzada RQ para cualquier empresa en 13 años, HP, una vez dominante sobre

Apple, se ha desviado a la baja en el mismo periodo de tiempo, lo veremos en la Figura 14:

Apple has shown strong, steady improvement since first being measured in 2000, leading to the highest RQ ever achieved for any company in 13 years. HP, once dominant over Apple, has drifted downward in the same timeframe.



Figura 22: The 2012 RQ scores 2000-2012

www.harrisinteractive.com

RQ

Fuente:

side to RQ Scores
 0-8: above: Excellent | 75-79: Very Good | 70-74: Good | 65-69: fair | 55-64: Poor | 50-54: Very Poor | Below 50: Critical

harris
 INTERACTIVE

11

Lo cual demuestra que, sin importar el trabajo titánico que implica forjar una buena reputación, esta puede dañarse fácilmente y en mucho menos tiempo que el que llevó forjarla. Puede perderse de la noche a la mañana por una mala decisión que constituya un escándalo o un desliz en calidad o integridad de la organización.

Harris Interactive nos da un claro ejemplo de ello al contrastar la información de las organizaciones más visibles de América del 2011 con las del 2012, porque hay organizaciones que ya no se encuentran el ranking a pesar de haber ostentado una posición sobresaliente el 2011, es el caso de organizaciones como: *3M Company* (puesto tres en el 2011), *Intel Corporation* (puesto seis en el 2011) o Facebook (puesto treinta y uno en el 2011). A continuación presentamos el cuadro completo en la Figura 15.

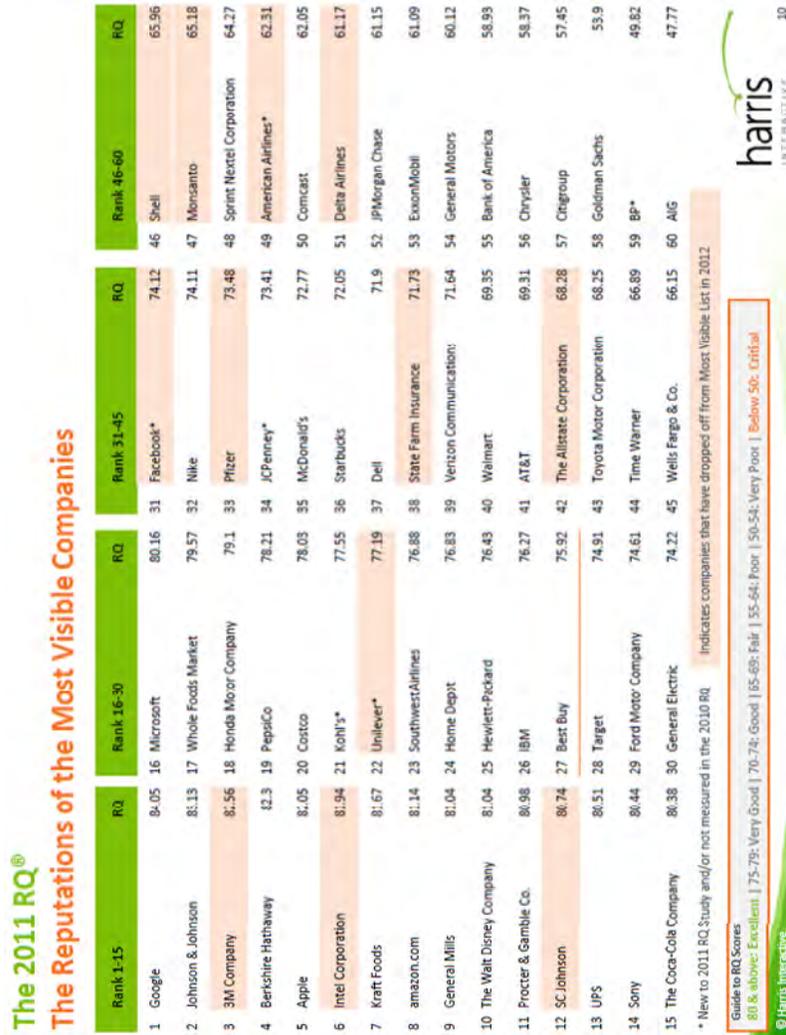


Figura 23: The 2012 RQ Fuente: www.harrisinteractive.com

CONCLUSIONES

PRIMERA Podemos considerar al entorno en el que se desenvuelven las relaciones públicas como altamente complejo, en el que factores como la hipercompetencia, las nuevas tecnologías de la información, la preocupación por estado del medio ambiente y el empoderamiento de los públicos interesados; dinamizan la crisis y las oportunidades potenciales. Además, el impacto de las relaciones públicas supera los límites de la organización y sus consecuencias, intencionadas o no, deben ser atendidas. Por ese motivo es indispensable reconocer este entorno con una perspectiva sistémica, que explique el ajuste y adaptación de las presiones del entorno con el fin de mantener las metas.

SEGUNDA La toma de decisiones en las relaciones públicas es un tema neurálgico porque constituyen su principal producto, una mente-factura que se plasma en estrategias en favor de la reputación de una organización. Valorar la dinámica de la toma de decisiones da la posibilidad de actuar de una mejor forma, porque permite comprender la influencia de dichas decisiones, en el sujeto, en la organización y en la sociedad.

TERCERA La toma de decisiones en las 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 que se plantea en toda organización y que la sociedad exige.

CUARTA Teniendo en cuenta la perspectiva sistémica de las relaciones públicas y la dinámica de la toma de decisiones éticas, cobra valor la disciplina de relaciones públicas llamada *Issue Management*, por dos motivos. El primero; porque no solamente interviene en los procesos políticos, sino que se esfuerza en detectar cualquier asunto (legislativo, político, económico, social, cultural, etc.) que pueda alterar el desarrollo de la organización. El segundo; al supervisar constantemente el entorno, tiene la posibilidad de identificar los conflictos potenciales y las nuevas oportunidades.

QUINTA La confianza en y a la organización se sustenta en el derecho de comunicar que tienen las Instituciones, que pueden tener o no personalidad jurídica. Porque en última instancia, toda Institución es un grupo de personas que libremente se agrupan para alcanzar un fin en común que por sí solas no podrían alcanzar. Esta agrupación se da impulsada por la naturaleza del hombre. De esta forma, resultan indispensables las relaciones de confianza que promueven la unidad en el grupo que a su vez expande esos lazos de confianza en todo el tejido social.

SEXTA La confianza constituye el bien interno de las relaciones públicas porque, solamente puede darse en una relación de diálogo sincero, que hace que todos los que participan se encuentren en lo que llamamos, 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.

SÉPTIMA Para gestionar la confianza en la organización es indispensable el diálogo sincero, bidireccional simétrico, pues considera los públicos al mismo nivel que la organización, como verdaderos interlocutores, al reconocer que tiene la capacidad de influir en los públicos y estos también pueden influir en su desarrollo. Pues, al ser agrupaciones sociales complejas, son sistemas abiertos.

OCTAVA. La identidad corporativa es el fundamento de la imagen corporativa, por ese motivo debe comprometerse con la verdad porque no sólo 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, proyecta una imagen clara a los públicos.

NOVENA Las relaciones de confianza son una estrategia que, apoyada en el diálogo, la verdad, la constancia y la promesa de un futuro común originan la reputación, que constituye una ventaja competitiva porque solamente puede construirse con las acciones de la organización, gestionada desde adentro hacia afuera. Además, tiene beneficios tangibles y es susceptible de ponerse en valor.

BIBLIOGRAFÍA

1. Abadi, J. (2011). *Efectos Psicosociales de la crisis económica*. Argentina: DEF.
2. Apatow, R. (1999). *El arte del diálogo*. Madrid: EDAF.
3. Aquino, Tomás. (n.d./2003). *De veritate, cuestión 24: el libre albedrío*. Pamplona: Cuadernos de Anuario Filosófico.
4. Argenti, P. (2007). *Corporate Communication*. New York: McGraw Hill/Irwin.
5. Argenti, P., Lytton-Hitchins, J., y Verity, R. (2010). The good, the bad and the trustworthy. *Strategy+business Magazine*, 61, 5-9.
6. Aristóteles. (n.d./2011). *Ética a Nicómaco*. Madrid: Tecnos.
7. Arrese, A. (Ed.). (2003). *Empresa informativa. Estudios en honor del prof. Alfonso Nieto Tamargo*. Pamplona: EUNSA.
8. Aspe, V. (1997). *Carácter y personalidad: una perspectiva filosófica*. México, DF: Universidad Panamericana.
9. Barquero, J (2010). *Dirección estratégica de relaciones públicas*. Barcelona: Profit.
10. Bernays, E y Barquero, J (2008). *Relaciones Públicas*. Mallorca: Furtwangen.
11. Boiry. P. (1998). *Relaciones Públicas o la estrategia de la confianza*. Barcelona. Gestión 2000.
12. Brisebois, R. (2003). Sobre la confianza. [Versión electrónica]. *Cuadernos Empresa y Humanismo*. Recuperado el 17 de mayo del 2011 de <http://www.unav.es/empresayhumanismo/03public/cuadernos/>

13. Buckley, W. (1967). *Sociology and Modern Systems Theory*. California: Prentice Hall.
14. Cachinero, J. (2012). *Por fin, la reputación ya está aquí*. En d+i Llorente & Cuenca. (Eds.), (pp. 24-41). Madrid: Anatomía de Red.
15. Carr, N. (2011). *Superficiales: ¿qué está haciendo Internet con nuestras mentes?*. Madrid: Taurus.
16. Caude, R. (1970). *Como tomar un decisión*. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones.
17. Celis, B. (2011). Un mundo distraído. Obtenida el 15 de agosto de 2012, de http://elpais.com/diario/2011/01/29/babelia/1296263535_850215.html
18. Chase, W.H. (1984). *Issues Management: Origins of the future*. Stamford: Issue Action.
19. Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership. (2011a) *Sprint Nextel: La gestión de la marca en beneficio de la reputación y la cultura corporativa*. Madrid.
20. Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership. (2011b). *FedEx: La confianza como valor y puente para conectarse con las personas*. Madrid.
21. Cutlip, S., Center, A., Broom, G. (2001). *Relaciones Públicas Eficaces*. Barcelona: Gestión 2000
22. d+i Llorente & Cuenca y Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership. (2012). *¿Existe la reputación online? Tres respuestas y más incógnitas*. Madrid.
23. De los Ángeles, J. (2003). *Comunicación y Diálogo en la empresa*. En Arrese, A. (Eds.), Empresa informativa (pp. 428-434). Pamplona: EUNSA.
24. Desantes-Guanter, J.M. (2003). *La universalidad institucional de la comunicación*. En Arrese, A. (Eds.), Empresa informativa (pp.344-362). Pamplona: EUNSA.
25. Díaz, A. (2011). La toma de decisiones: una habilidad intrínsecamente humana. *Negocios y Gestión*, 1, 18-30.

26. Dozier, D., Grunig, L., Grunig, J. (2006). *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
27. Economist Intelligence Unit. (2008). *Global Study Reveals Customer Empowerment as Chief Driver of Online Business Through 2013*. Recuperado el 15 de abril del 2011 de <http://www.reuters.com/>.
28. Ferreiro, P. y Alcázar, G. (2005). *Gobierno de personas en la empresa*. Piura: Udep. Pad Escuela de Dirección.
29. Fombrun, J.C. (1996). *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
30. García, J. (2003). *Virtud y personalidad según Tomás de Aquino*. Pamplona: Eunsa.
31. George S. Day y Paul J.H.Schoemaker. (2005). Scanning the Periphery. [Versión electrónica]. *Harvard Business Review*. Recuperado el 20 de julio del 2011 de <http://whartonmackcenter.com/files/0/4/489/Schoemaker,%20Paul%20J.H.,%20Day,%20George%20S.%20Scanning%20the%20Periphery.pdf>
32. Guillén, M. (2006). *Ética en las Organizaciones: Construyendo Confianza*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
33. Hansson, Sven Ove. (2011). Risk. [Versión electrónica]. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Recuperado el 13 de agosto del 2011 de <http://plato.stanford.edu/entries/risk/#DefRis>
34. Harris Interactive. Inc. (2012). *Summary Report RQ 2012*. (Informe No. 13). Recuperado el 10 de marzo del 2012 de http://www.harrisinteractive.com/vault/2012_Harris_Poll_RQ_Summary_Report.pdf
35. Katsnelson, A, (2011). Los peligros del pensamiento positivo. *Investigación y ciencia*, 422, 6.
36. Katz, R. (1974). Skills of an Effective administrador, *Harvard Business Review*, 52(5), 90-102
37. Kirah, Anna. (n.d.). Concept making, Obtenida el 15 de febrero de 2012, de <http://www.kirahconsult.com/>.

38. Kotler, F. y Caslione, J. (2010). *Caótica: Administración y marketing en tiempos de caos*. Bogotá: Editorial Norma.
39. Lerbinger, O. (2007). *Corporate public affairs*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
40. Lerbinger, O. (1997). *The Crisis Manager: Facting Risk and Responsibility*. New Jersey: Lawrence Erlbaum
41. Littlejohn, S. (1992). *Theories of Human Communication*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
42. Lizaso, Ricardo. (n.d.). Características diferenciales de la toma de decisiones grupales. Recuperado el 18 de octubre de 2011 de http://www.tandemsd.com/newsletter/marzo/Caracteristicas_diferenciales_de_la_toma_de_decisiones_grupales_-_por_RL.pdf.
43. Llano, C. (1988). *Examen filosófico del acto de la decisión*. México D.F. Publicaciones Cruz O.
44. Llano, C. (2010). *Viaje al centro del hombre*. España: RIALP.
45. Llano, A. y Llano, C (1999). Paradojas de la Ética Empresarial. *Revista Empresa y Humanismo*, 1(1), 69-89.
46. Llano, C. (1972). Fundamentals of the managerial decision-making process. *International Studies of Management & Organization*, 2(2), 213-230.
47. MacIntyre, A. (2009). *Tras la Virtud*. Barcelona: Editorial Crítica.
48. Mantilla, K. (2010). Issues Management: Más allá de la Gestión de Conflictos Potenciales. *adResearchESIC*, 2, 40-57.
49. Martins, M. (2012). *Reputación y el círculo virtuoso de la comunicación*. En d+i Llorente & Cuenca (Eds), (pp. 64-67). Madrid: Anatomía de Red.
50. Millan, A. (1983). *Formación de la personalidad*. Madrid: Ediciones Rialp.
51. Miller, James. (1978). *Living Systems*. New York. McGraw-Hillbook Company.

52. Mora, J.M. (2003). *El departamento de comunicación factor de cohesión y dinamismo*. En Arrese, A. (Eds.), *Empresa informativa* (pp. 390-411). Pamplona: EUNSA.
53. Murphy, P. (1991). *The limits of symmetry: A game theory approach to symmetric and asymmetric public relations*. En L.A. Grunig & J. E. Grunig (Eds.), *Public relations research annual* (vol. 3, pp. 115-132). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
54. National Intelligence Council (2008). *Global Trends 2025: A Transformed World*. De Washington: Recuperado el 15 de agosto del 2011 de <http://www.dni.gov/>.
55. Nieto, A. (2000). *Time and the Information Market: The case of Spain*. Pamplona: EUNSA.
56. Pieper, J. (1988). *Las virtudes fundamentales*. Madrid. Ediciones Rialp.
57. Platón (1979). *La República de Platón o coloquios sobre la justicia*. Barcelona: Círculo del Bibliófilo.
58. Polaino-Lorente, A (Dir) (2007). *Fundamentos de psicología de la personalidad*. Madrid: Ediciones Rialp.
59. Porte, J.M. (2003). *Comunicación institucional como elemento integrador*. En Arrese, A. (Eds.), *Empresa informativa* (pp. 363-386). Pamplona: EUNSA.
60. Real Academia Española. (2001). *Confianza*. Recuperado el 18 de septiembre del 2011 de <http://lema.rae.es/drae/?val=Confianza>
61. Rodríguez, N. (2009). *El valor de la prevención en la gestión de asuntos públicos*. En Mora, J.M. (Eds.), *10 ensayos de comunicación institucional* (pp. 192-2012). Pamplona: EUNSA.
62. Sanz, E. (2011). El efecto Google afecta el uso de la memoria. Obtenida el 20 de agosto de 2011, de http://www.elpais.com/articulo/tecnologia/efecto/Google/afecta/uso/memoria/elpepatec/20110715elpepatec_3/Tes
63. Seitel, F. (2002). *Teoría y práctica de las Relaciones Públicas*. Madrid: Prentice Hall.

64. Sellés, J. (1999). *La virtud de la prudencia según Tomás de Aquino*. Pamplona: Cuadernos del Anuario filosófico UNAV.
65. Servet, J.M. (1998). Confianza. *Revista Valenciana D'Estudis Autonòmics*, (2), 168-169.
66. Simons, G. (2012). El incierto cauce del 2012. *Perú Económico*, 34(12), 18-22.
67. Theaker, A. (2004). *The public relations handbook*. Londres: Routledge.
68. Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
69. Westerhoff, N. (2011). Atracción por el riesgo. *Mente y Cerebro*, (46), 74-85.
70. Wilcox, D.L., Cameron, G.T., Ault, PH y Agee, W. (2001) *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*. Madrid: Pearson Education.
71. 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.
72. Xifra, J. (2006a). Lucien Matrat y la consolidación de las relaciones públicas en Europa. *Revista Historia y Comunicación Social*, (11), 229-240.
73. Xifra, J. (2006b). Pioneros e ignorados: la escuela de París y la doctrina europea de las relaciones públicas. *Ámbitos*, (15), 449-460.
74. Zarzalejos, J.A. (2012). *El d+i aplicado a una profesión de vanguardia*. En d+i Llorente & Cuenca. (Eds.), (pp.10-13) Madrid: Anatomía de Red.
75. Zakaria, F. (2008). The rise of the rest. [Versión electrónica]. Newsweek magazine. Recuperado el 14 de mayo del 2011 de <http://www.thedailybeast.com/newsweek/2008/05/03/the-rise-of-the-rest.html>