

**LAS CRISIS CORPORATIVAS Y SU RELACIÓN CON LOS MEDIOS DE
COMUNICACIÓN CONVENCIONALES Y LAS REDES SOCIALES**

POR: ANGÉLICA OBREGÓN MOLINARES

TUTOR: CAROLINA VILLAMIZAR LOAIZA



UNIVERSIDAD DEL NORTE

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO

BARRANQUILLA, COLOMBIA

NOVIEMBRE DE 2016

TABLA DE CONTENIDO

I.	Introducción	02 - 03
II.	Justificación	04
III.	Objetivos	05
IV.	La reputación corporativa	06
	IV.I. La reputación online	10 - 13
V.	Las crisis	13
	V.I. ¿Qué es una crisis?	13 - 16
	V.II. Tipos de crisis	16 - 20
	V.III. Las crisis y la reputación corporativa	20 - 24
VI.	Los medios y las empresas	24
	VI.I. Medios de comunicación tradicionales	24 - 26
	VI.I.I La reputación de las empresas, las crisis y los medios tradicionales	27 - 29
	VI.II Las redes sociales como medios no convencionales de comunicación	29 - 33
	VI.II.I La reputación de las empresas, las crisis y los medios no convencionales.	33 - 36
VII.	Conclusión	37 - 38
VIII.	Referencias	39 - 42

I. INTRODUCCIÓN

Los medios de comunicación tradicionales, tales como la televisión, la prensa y la radio han tenido una fuerte influencia en la vida de las personas desde sus inicios. Han sido los canales para promocionar ideales, pensamientos y figuras que finalmente establecen la opinión pública en la sociedad, sin importar el momento histórico.

Pero la evolución tecnológica no se detiene en tiempo ni espacio y la Web 2.0. llegó, y se incluyó a la lista de medios de comunicación no convencionales, que brindan espacios virtuales donde las personas pudieron encontrar voz y voto: Las redes sociales.

Se empezó a crear un imperio alrededor de la necesidad de las personas por expresarse y ser realmente escuchadas, donde puedan informarse y al mismo tiempo ser parte de la información. De esta manera se convirtió en una plaza donde todos quieren y deben estar, incluidas las empresas.

Las organizaciones hoy no solo deben preocuparse por vender y promover sus servicios y productos. El comercio se ha vuelto más complejo, con mayor número de factores a tener en cuenta. Uno de ellos es el manejo de intangibles, que se ha convertido en todo un reto para las compañías. Intangibles como la confianza, la fidelidad, entre otros, que finalmente construyen el mayor valor de las empresas: Su reputación.

El reto de hoy es aprender a identificar no solamente el entorno en el que la empresa se desenvuelve y manejarlo, sino también identificar con certeza sus grupos de interés, o también llamados stakeholders, para así poder conocerlos, entenderlos y finalmente satisfacer sus necesidades.

Muchos factores en el entorno de las empresas pueden afectar su reputación y los medios juegan un papel protagónico en nuestro diario vivir. Los medios de comunicación tradicionales siempre han tenido una gran influencia en la vida de las personas, pero hoy, las redes sociales, como medios no convencionales, han tomado protagonismo.

En momento de crisis las empresas han utilizado los medios de comunicación como aliados y los que no han tenido esta ventaja han tenido que enfrentarse a la inconformidad

y al mal manejo de información de sus públicos, viéndose así afectada su reputación corporativa. Ahora con las redes sociales, cada persona puede expresarse libremente de forma instantánea, incrementando el reto de las empresas por mantener intacta su reputación.

II. JUSTIFICACIÓN

Los colombianos pasan en promedio 4 horas frente a la televisión, escuchan radio unas 2,4 horas y están activos 4,3 horas en el Internet (Lizama, 2013). Con esto, son al menos 10,7 horas en continuo uso de medios de comunicación al día. Las personas se conectan a través de ellas. Estas herramientas de la vida diaria tienen un fuerte impacto e influencia en las personas, pues se moldea diariamente la opinión pública a través de ellas.

Hay aquí entonces una gran oportunidad de negocio. Pero antes de pensar en cómo aprovecharlas, hay que entender cómo utilizarlas de manera efectiva, tanto como usuarios, como empresa.

Como comunicadores en las organizaciones de la actualidad, ya no debemos estar enfocados solamente en la imagen de la empresa o en mantener un buen ambiente laboral dentro. Nos encontramos en un momento histórico, donde estamos trabajando fundamentalmente con intangibles. Llegar a las personas, dentro y fuera de la organización, es una tarea continua y ganarnos su confianza es un proceso a largo plazo. Debemos reinventarnos día a día porque cada vez es más difícil impresionar a nuestros públicos, que son esenciales a la hora de construir una reputación corporativa sólida.

Con el tiempo, las organizaciones han entendido la importancia de este tema, incluyéndolo en su presupuesto anual, pues una buena reputación se verá reflejada en las ventas, en el ambiente laboral y en el reconocimiento de la misma, ya que finalmente es un factor diferenciador.

Es importante entonces aprovechar tanto a los medios de comunicación tradicionales, como a las redes sociales, para gestionar la reputación. Se debe entender cómo utilizarlos y respetar la influencia que tienen estos en la sociedad.

III. OBJETIVO

La revolución industrial que estamos viviendo ha permitido la conectividad continua y esto ha afectado profundamente el ecosistema de los medios de comunicación, el contexto social y empresarial. Se ha dispuesto gran cantidad de información y canales, donde prácticamente no existe límite de tiempo ni espacio (El Mostrador, 2013).

Ya no sólo existen los medios tradicionales de información, como lo son la televisión, la radio y la prensa. La aparición de medios de comunicación no convencionales, como lo son las redes sociales, ha implicado una ruptura de paradigmas de comunicación, que exige no solamente a los medios tradicionales, sino también a la misma sociedad, una adaptación al nuevo entorno tecnológico comunicacional.

A través de una revisión literaria tendremos como objetivo:

Determinar el comportamiento y características que presentan las redes sociales y los medios de comunicación tradicionales en escenarios de crisis corporativas, teniendo en cuenta que ambos se han convertido en gestores de reputación, con distintas ventajas y desventajas para la sociedad, como para las empresas.

IV. LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

El mundo de los negocios ha evolucionado y se ha convertido en algo más que solo vender y promocionar servicios y productos. La construcción de marca es uno de los objetivos principales a alcanzar como empresa y alrededor de esto oscilan diferentes temas, como por ejemplo, el marketing, la comunicación, entre otros. Y básicamente lo que estos buscan y manejan son intangibles, para así lograr obtener a lo largo del tiempo una reputación corporativa sólida, que lleve la organización al éxito. Ponzi & Fombrum (2011), afirman que:

La reputación es un sentimiento positivo hacia una persona o institución que integra tres vectores: Admiración, buena estima y confianza. La reputación está en la base de la confianza. Se trata de un sentimiento de enorme relevancia puesto que es el detonante de las actitudes y comportamientos favorables hacia una empresa, una institución o un país. La reputación se basa en el buen hacer, es el cumplimiento de las promesas que realiza cualquier organización, como respuesta a las expectativas de sus grupos de interés (p. 32).

Cuando una empresa es capaz de responder a las necesidades de sus stakeholders, está gestionando la reputación corporativa. Pero más allá de sólo una buena imagen, se gestiona la confianza del público hacia la organización. "Cuando la empresa dice lo que hace y hace lo que dice se convierte en una marca fuerte, creíble y generadora de confianza." (Instituto de Análisis de los Intangibles, 2010). Por eso generar confianza y una buena reputación no es tan fácil. Es un trabajo que va desde la parte interna de la empresa a la externa. Mientras la empresa sea transparente y actúe de manera correcta, más fácil será generar una buena reputación y ganarse la confianza de las personas.

Los negocios han cambiado debido al entorno en el que se desenvuelven. Ahora se exige más que una simple transacción. En el pasado, los intangibles estaban dormidos en el fondo de comercio, pero las empresas al concientizarse de que los tiempos habían cambiado y que ya existen otro tipo de necesidades, tanto en los clientes como en el mundo del comercio, los departamentos de comunicación cambiaron sus objetivos. Se dejaron de preocupar solamente por la imagen de la empresa y empezaron a darse cuenta que va de la

mano con la gestión y creación de los intangibles empresariales.

La reputación corporativa puede parecer tener la misma función y representación que la imagen, pero hay varios detalles conceptuales que los diferencia el uno del otro, lo que hace que los esfuerzos y estrategias por lograr alguno de los dos sean distintos.

Ambos son conceptos mentales generados en la mente de las personas pero de diferentes caracteres. Mientras que la imagen es de carácter coyuntural, la reputación es de carácter estructural. La primera con resultados efímeros y la segunda con resultados duraderos. La imagen proyecta la personalidad corporativa mientras que la reputación es el resultado de un comportamiento corporativo a largo plazo. Además la construcción de la imagen se hace fuera de la organización, mientras que el trabajo para una construcción sólida de reputación corporativa se genera desde el interior de la organización (Matilla, 2009, p. 49 – 50)

Se debe entender que la reputación es el resultado a largo plazo de una relación armónica entre la identidad y la imagen, en lo que se dice y se hace, ya que ésta es un todo, su historia, su cultura y la percepción de sus públicos. No es algo que se consigue instantáneamente, ya que solo sería un producto artificial y que finalmente se derrumbará. Hay que dotar al perfil público de las empresas con otros valores que den consistencia y continuidad a la percepción que tienen los usuarios de la empresa (Carreras, Alloza, & Carreras, 2013).

Según Ángel Alloza (2013) el éxito de la reputación es la convergencia de 8 factores: La internalización de las empresas, la búsqueda de una diferenciación sostenible, la vinculación de las empresas y las marcas a la reputación de sus países de origen. La divulgación de rankings de reputación, como lo es MERCO, la demanda urgente por parte de las empresas de indicadores no financieros, las crisis reputaciones, la explosión de los medios sociales en internet y la necesidad para las organizaciones de adoptar un marco de actuación de largo plazo, una visión de multistakeholder y un mayor compromiso de responsabilidad social.

Definitivamente, la reputación debe ser gestionada a través de su ser y su hacer. Debe gestionarse a través de la identidad de la organización, pues esta se da a conocer externa e internamente. Si ninguno de los públicos de interés de la organización conoce de la personalidad corporativa, no habrá proceso perceptual de ningún tipo, ya que sencillamente no existía imagen corporativa que pudiese ser expresada. (Mantilla, 2009)

La gestión de la reputación no puede recaer solamente sobre los esfuerzos del departamento de comunicaciones. La construcción de una identidad sólida, transparente y digna de divulgar es trabajo de todos los miembros de la organización. Va desde los altos directivos, hasta cada uno de los colaboradores de la empresa, pues al momento de todos tener un sentido de pertenencia legítimo, lucharán porque la imagen corporativa jamás sea manchada y estos esfuerzos a largo plazo darán frutos hacia una buena reputación.

Este tema se convierte en todos para un todo. Es decir, la organización debe contar con cada uno de sus empleados para lograrlo, pero esto es sólo cuando hablamos de manera interna. La empresa debe conocer muy bien a sus públicos externos, para así poder lograr crear una buena percepción en ellos a largo plazo, que finalmente será la reputación misma.

Para una planificación estratégica de reputación, inicialmente se debe distinguir a los públicos internos y los externos. No se puede tratar a todos los públicos de igual manera, ya que cada uno, además de ser diferente por sus características, la empresa también tiene distintos intereses en cada uno de ellos.

La segmentación de los públicos, a tenor de lo expuesto, será una de las tareas más importantes y cruciales a las que deberá hacer frente la planificación estratégica desde la función en línea...

...No dudamos al afirmar que debe ser éste el criterio de segmentación fundamental a utilizar, de forma que los esfuerzos comunicativos y de influencia sobre las personas se consideren en términos individuales y se focalicen a los intereses particulares de cada individuo (Mantilla, 2009, p. 173).

La reputación se construye a través de cada una de las percepciones de los stakeholders, se logra a través del cumplimiento de sus expectativas a través de la experiencia que tengan con la organización, ya sea propia o aprendida. Por ello, la empresa no se puede enfocar solamente en un público, ya que el entorno actual facilita la interconexión entre los mismos. Para que la reputación se pueda lograr, debe ser generalizada, no con la buena percepción de algunos cuantos.

Por todo lo anterior, este valor corporativo se ha convertido en un diferenciador sostenible, ya que estamos presenciando un ambiente empresarial donde la competitividad llega a tal punto donde se ha homogeneizado tanto los servicios, como los productos. La búsqueda de diferenciadores se ha dificultado cada vez más y ha obligado a las organizaciones a buscar ventajas competitivas no imitables. Dependerá cada vez más de la capacidad de emprendimiento, de la creatividad y de la innovación. Por ello, las empresas han desarrollado nuevas habilidades con y para su público, como lo son la escucha y la relación estable con sus stakeholders, generando así “un modelo de negocio que integra la gestión de reputación en la estrategia organizacional, para generar confianza” (Mantilla, 2009).

“Las empresas que han decidido liderar por su buena reputación son aquellas que han introducido en su estrategia una dinámica de escucha activa de su grupo de interés” (Carreras, Alloza, & Carreras, 2013, p. 9). Esto demuestra que la construcción de una reputación exitosa es un factor diferenciador ante otras empresas. Hace que la organización sea especial, lo que permite hacerla crecer, construyendo mayores niveles de satisfacción y fidelidad en todos sus públicos: Empleados, clientes, proveedores e inversionistas. Por ello, las empresas han instalado la reputación corporativa en sus agendas, ya este valor intangible puede llegar a ser su activo no físico más importante.

De igual manera, el entorno no solo ha obligado a las empresas a diferenciarse por la calidad de sus productos, por valores y otros intangibles, sino que también los obliga a estar presentes a todo momento en la cotidianeidad de sus stakeholders. El día a día de las personas ha sido afectado por la nueva revolución tecnológica que está ocurriendo actualmente. El estar conectados todo el tiempo ha sido posible gracias a la Web 2.0. y a

las herramientas que esta brinda. Por esto, hablamos hoy de la reputación online.

IV.I. Reputación online

Las políticas de imagen empresarial, desde la parte publicitaria y mediática, como lo entendemos tradicionalmente, no sirven de la misma manera con la comunicación corporativa para los públicos de la Internet. Mientras que tradicionalmente se trata del recuerdo y la imagen, en la Internet, debido a la aparición de redes sociales, se busca la evaluación y reputación, ya que estos nuevos medios no convencionales permiten la comunicación instantánea bidireccional.

Cada vez son más los esfuerzos por parte de las compañías en coordinar la comunicación corporativa con la gran cantidad de canales abiertos que existen hoy día y generar relaciones sólidas con todos sus stakeholders, incluyendo los públicos digitales. Los consumidores han pasado de ser espectadores para convertirse en desarrolladores mediante su participación activa. Se han convertido en sus propios generadores de información. No se puede pretender seguir con el mismo estilo que con los medios de comunicación tradicionales. Es decir, en los medios de comunicación masiva la empresa se muestra como ella lo desea, pero en las redes sociales, las conversaciones ya no son de la organización, sino de los públicos que hablan de sus experiencias personales. Por ello, una mala gestión de la reputación online puede acabar teniendo graves consecuencias a medio o largo plazo en la compañía.

La reputación online no solo cambia las reglas de la gestión comunicativa, sino también exige la redefinición de las relaciones con sus públicos.

Las organizaciones reducen el control de los mensajes en los medios de comunicación mientras los usuarios amplían su discurso personal y grupal concediendo su confianza a blogueros y a otros intermediarios. Hay de todo en los blogs y demás espacios online de líderes de opinión. No escapa el contenido experto y de calidad a veces mejor acabado que el periodismo acelerado o la cara publicidad. Redes sociales y plataformas con miles de usuarios adscritos activamente a espacios clasificados por temáticas donde se comentan opiniones de todo tipo, y se aconseja o desaconseja. Comunicaciones instantáneas y breves que desplazan la atención con

mensajes muy escuetos pero impactantes (Domínguez, Álvarez, Martí, 2012, p.53)

El modelo tradicional de gestión reputacional a través de los medios de comunicación masiva ha perdido eficacia, ya que a comparación de las nuevas herramientas de comunicación que existen hoy día, cuestan cada vez más dinero y esfuerzo por llegar a un público que se ha vuelto más exigente y difícil de llegar (Celaya, 2008).

La comunicación a través de la Web debe de ser continua y global. El contexto, la audiencia, la información de apoyo, la interactividad, la navegabilidad y el uso son características que el discurso online debe tener para capturar al público (Domínguez, Álvarez & Martí, 2012) y esto se debe a la exposición, el feedback, la interactividad y lo instantáneo que son los espacios en línea. Que la información esté gestionada, no solo por la compañía, sino también por los mismos usuarios, obliga a la empresa manejar la reputación online con diferentes estrategias. El conjunto de todas las informaciones disponibles en Internet, tanto la generada por la empresa como la generada por los clientes, consumidores y otros stakeholders se denomina visibilidad (Wang & Vaughan, 2014).

La reputación online entonces se enfocará en gestionarse a través de la visibilidad, convirtiéndose en visibilidad estratégica (López, 2015).

López (2015) aporta un esquema de estructura para la gestión de la visibilidad estratégica para la reputación y posicionamiento de la organización en la Web.

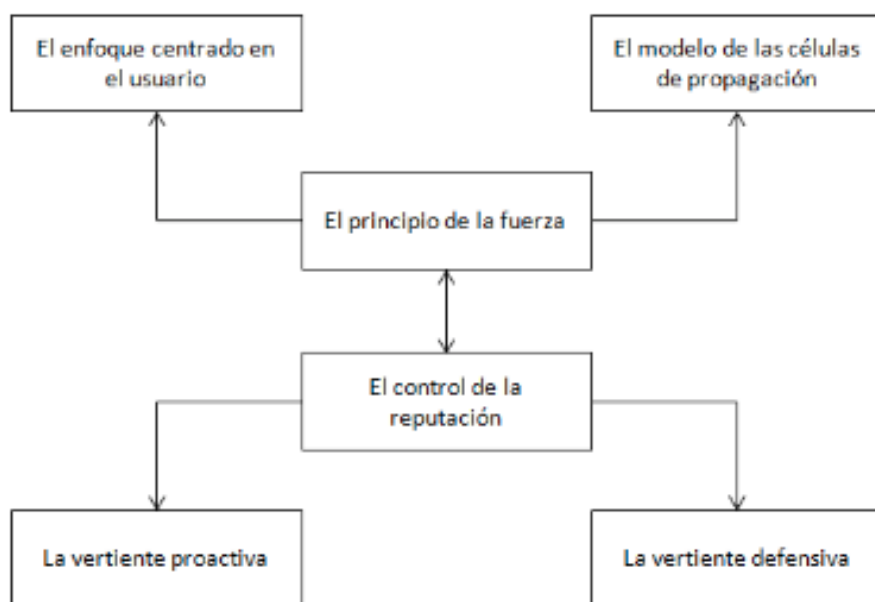


Ilustración 1. Esquema de los 6 factores clave de la visibilidad estratégica y sus relaciones.¹

Los públicos son el arranque del esquema, son el centro del enfoque. A este primer componente se le debe añadir el elemento capital que es la propagación. El mundo online le exige a las compañías una estrategia sólida de propagación, ya que bajo la dinámica acelerada por la que se caracteriza el espacio cibernético, los usuarios rápidamente percibirán si un proyecto tuvo o no tuvo una estrategia de propagación. Por otro lado se encuentra el modelo del control, que representa el objetivo constante de todo el despliegue estratégico. La compañía debe ser visible en todo lo que ella hace, sus campañas, éxitos, resultados. El modelo de control debe contar con dos esfuerzos, el proactivo, que es el que ya mencionado, y el reactivo o defensivo. En un espacio donde todos pueden opinar, se debe estar preparado para defender, con bases y fundamentos claros, la reputación por la cual se está luchando. La vertiente proactiva de la estrategia de visibilidad está compuesta de todas aquellas técnicas que permitan que la compañía gane visibilidad ingresando a la mente de los usuarios y sobretodo, los líderes de opinión de las redes. Mientras por otra parte, la vertiente reactiva es aquella que agrupa las estrategias de repuesta ante una posible

¹ **Ilustración 1.** Esquema de los 6 factores clave de la visibilidad estratégica y sus relaciones. Fuente: López, D. (2015) *Reputación corporativa y Visibilidad estratégica. Modelo de gestión de la reputación online y su aplicación en las empresas de Barcelona.*

crisis. (López, 2015)

Ante un entorno tan cambiante e impredecible, las organizaciones deben actuar sabiamente y responder ante cualquier situación negativa que pueda afectar la reputación de la empresa. Estas se han vuelto tan visibles gracias a de los diferentes medios que hay hoy, lo que hace que se encuentren en un permanente estado de vulnerabilidad. Por ello, el reconocer y tener la capacidad de predecir situaciones le da a las organizaciones una pequeña ventaja ante su entorno y así poder evitar en lo posible lo que puede dañar la reputación de la compañía: Las crisis.

V. LAS CRISIS

Las organizaciones e instituciones son sistemas que están permeados por un entorno que es cambiante y poco predecible, debido a la gran cantidad de factores que lo coaccionan. La naturaleza del contexto hoy en día es inestable, ya que la inmediatez es protagonista. Esto hace que las empresas sean cada vez más vulnerables y su reputación se mantiene en juego diariamente. Una empresa que se anticipe a los problemas puede anticiparse a las crisis venideras y superarlas triunfantes. Porque cierto es, que aquella empresa que pueda superar exitosamente las crisis corporativas, puede construir una reputación cada vez más sólida. Las crisis hoy son más que una dificultad, una oportunidad.

V.I. ¿Qué es una crisis?

El término de crisis actualmente se ha convertido en concepto cotidiano en la vida de las personas. Escuchamos de crisis económicas, políticas, sociales, entre otras. Se ha convertido en algo normal, perdiendo el verdadero valor del mismo.

Las crisis han existido desde la antigüedad y el concepto se ha venido transformando a través del tiempo, de acuerdo al momento histórico y función del mismo. A continuación, Losada Díaz en su texto *Comunicación en la gestión de crisis* (2010) permite realizar una línea de tiempo de la adaptación del término de forma histórica.

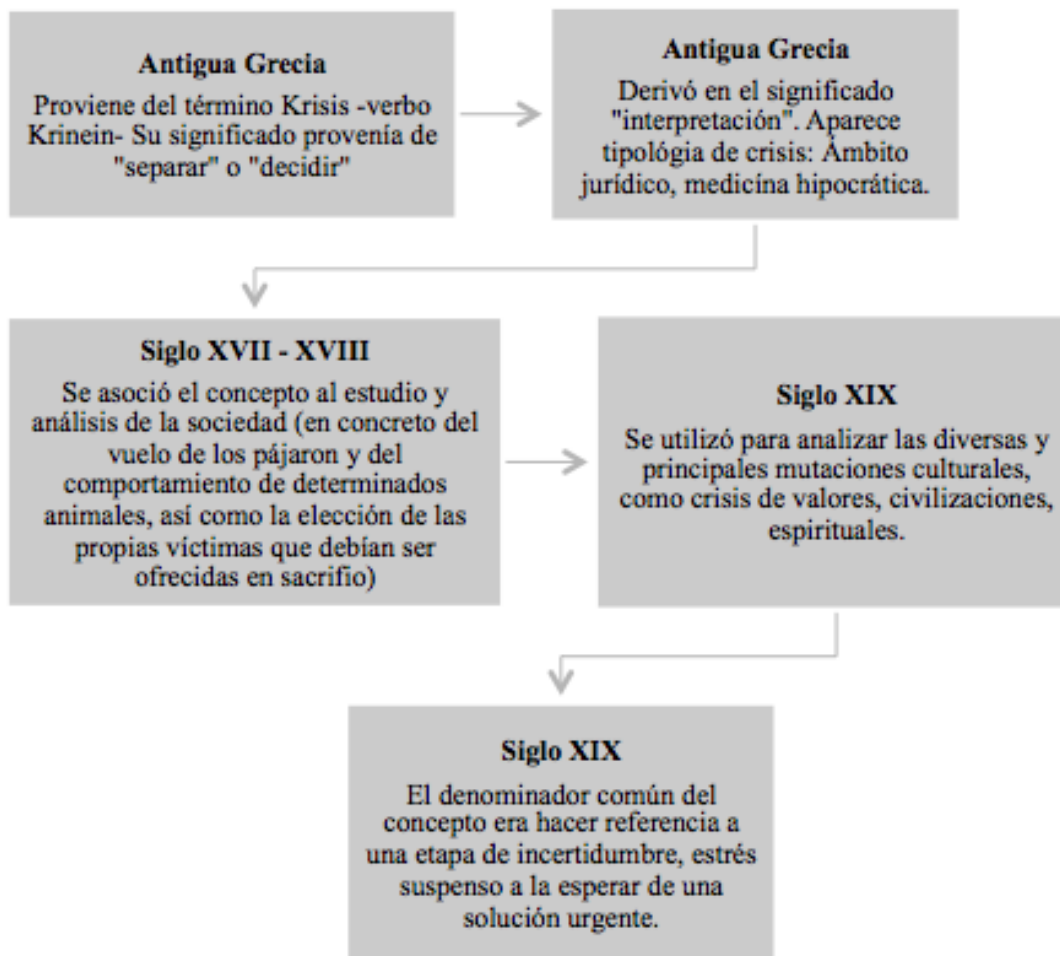


Ilustración 2. Línea de tiempo de la evolución del concepto crisis.²

Sin embargo, el concepto sigue presente en nuestro entorno actual, mediático y banal. El concepto de la palabra crisis en general, es una representación de fenómenos graves, delicados y peligrosos, debido a acontecimientos inesperados. Se caracterizan por la rapidez y gravedad con la que ocurren. (Losada, 2010)

Cuando hablamos de una crisis corporativa, se agregan más elementos que influyen en ella, como lo es la preocupación por parte de los empleados, tensiones y conflictos

² **Ilustración 2.** Línea de tiempo de la evolución del concepto crisis. Elaboración propia. Fuente: Losada, J (2010) *Comunicación en la gestión de crisis*.

internos que pueden aparecer y que pueden desestabilizar la organización.

La búsqueda por la definición de crisis ha sido un tema desarrollado por varios autores, quienes han aportado su propia definición:

Crisis es toda una situación decisiva para la supervivencia de una compañía –producida por sorpresa- que puede afectar al público (interno y externo) al producto, al proceso, a la distribución, a la seguridad o a los mercados financieros, y en la que acusa una notoria escasez de información que tratan de paliar los medios convirtiendo a la organización en centro de atención y comprometiendo así su imagen, su credibilidad o su capacidad productiva. (Del Pulgar, 1999)

Cambio repentino entre dos situaciones que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos. (Piñuel, 1997)

Eventos específicos que pueden romper el equilibrio de una organización, dependiendo del tamaño de la compañía, del número de empleado que esta tenga, del producto y de sus servicios. (Albrecht, 1996)

Podemos concluir entonces que las crisis son situaciones que ocurren de manera inesperada y tienen la habilidad de desestabilizar a una organización, tanto interna como externamente; desde sus empleados, hasta los productos y servicios que esta brinda. Se caracterizan por representar peligro y despertar el sentido de urgencia en las organizaciones.

Se determina que una situación es una crisis corporativa de acuerdo a lo que constituye una para la empresa como tal, pues cada organización es diferente y no podemos generalizar ya que manejan naturalezas distintas. Lo que sí podemos extender es la esencia de la misma. Toda crisis se caracteriza por amenazar con los objetivos de la organización, así mismo altera la relación con sus Stakeholders y precisa de una actuación rápida e perspicaz por parte de los responsables del área de comunicación, para así minimizar y

evitar daños.

V.II. Tipos de crisis

Hay que tener en cuenta que las empresas se enfrentan diariamente a todo tipo de situaciones y no todas las que sean negativas deben catalogarse como crisis. Losada (2010) permite hacer una distinción, que separa y diferencia las situaciones negativas que no merecen ser consideradas como crisis y las que sí. Al poder determinar si es una crisis o no, se puede empezar una gestión de la misma.

1. Situaciones de crisis de nivel reducido o escaso: Son aquellas que no requieren una intervención inmediata. De igual forma no se debe pasar por alto. Se estudiará lo sucedido y se valorará de forma que puedan ser útiles para una futura situación.
2. Situaciones de crisis de alcance: Son acontecimientos que obligan a la organización a reaccionar inmediatamente a través del Plan de Comunicación de Crisis. Normalmente, los indicios pueden ser publicaciones en medios de comunicación, intervención de autoridades encargadas y/o potenciales consecuencias graves a nivel personal.

Esta diferenciación le permitirá a la empresa conocer que situaciones merecen ser catalogadas como crisis corporativas, conocer su alcance y gestionarlas como tal. A lo largo de la extensa literatura que habla sobre crisis se puede encontrar una amplia tipología de acuerdo a una serie de variables. A continuación, se expondrán 3 diferentes tipologías propuestas, que van de lo general a lo específico.

Miguel Túñez y Carmen Costa-Sánchez en su texto *Comunicación, claves y escenarios corporativa*, ofrecen una tipología general, pero que de igual manera aporta un rigor conceptual, como lo describen. Se dividen entonces en dos: Crisis evitables y no-evitables o también llamadas accidentales.

Las crisis evitables son aquellas que, como dice su nombre, se pueden evitar mediante una intervención oportuna y eficaz por parte de la organización. El origen de estas normalmente radica en acciones humanas, como lo son las huelgas o problemas sociales relacionados con el servicio o producto brindado por parte de la empresa. Estas crisis pueden ser controladas y deberían ser evitadas mediante medidas que redujeran el grado de posible ocurrencia.

Por otra parte están las crisis no-evitables o accidentales. Estas suelen ocurrir normalmente por parte de agentes de la naturaleza o por errores o acciones humanas que no pueden ser controlables. Ya que la organización no puede evitar este tipo de crisis, lo único que puede hacer la empresa es hacer todo lo posible por minimizar los daños que puedan producirse. Cuando se habla de la gestión para este tipo de situaciones, se busca enfocar las acciones para prevenir daños y a poner en marcha mecanismos que minimicen el impacto sobre la organización.

Esta clasificación propuesta por Túñez y Costa-Sánchez aporta un esquema de actuación claro y permiten su empleo a la hora de práctica.

Por otro lado, Ritter (1996) propone una clasificación útil a la hora de visualizar el problema cuando ya es detectado. Lo vemos representado en el Ilustración 3.

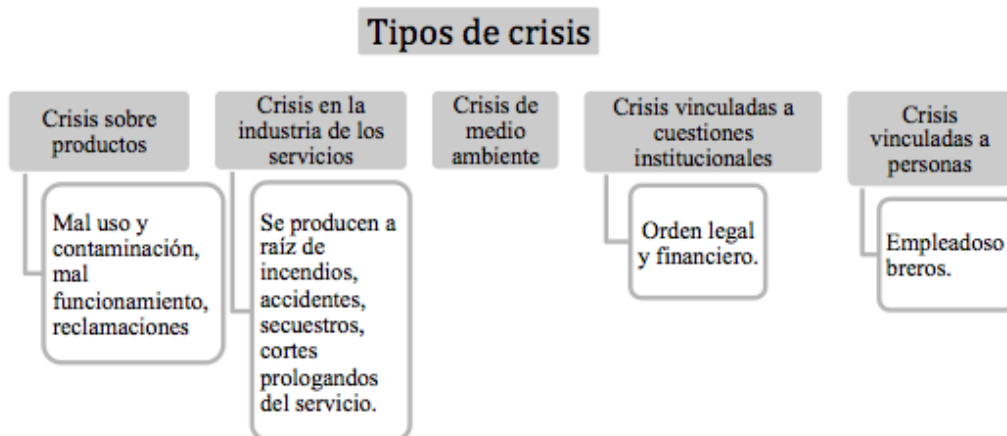


Ilustración 3. Tipos de crisis según Ritter.³

Lo que hace Ritter es clasificar las crisis con variables específicas para poder identificarlas y proseguir el Plan de Comunicación de Crisis adecuado, según su clasificación. Lo que debe hacer la compañía es analizar los acontecimientos y efectos de los mismos para poder seguir con el siguiente paso del plan.

Losada (2010) también habla de una clasificación a partir de los acontecimientos de las crisis, con variables tales como su naturaleza, el momento en el que ocurren, la gravedad de los mismos y sus efectos. A continuación su propuesta de tipología de crisis establecida en la Grafica 3.

³ **Ilustración 3.** Tipos de crisis según Ritter. Elaboración propia. Fuente: Ritter, M. (1996) *Malas noticias: la empresa en tiempos de crisis*.

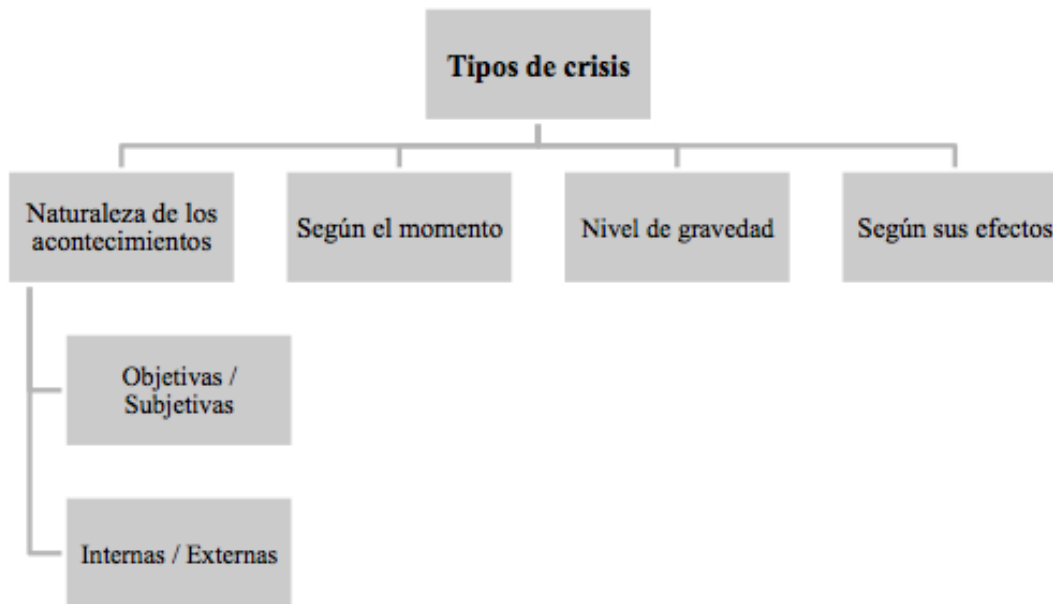


Ilustración 4. Tipos de crisis según Losada.⁴

- Crisis en función de la naturaleza de los acontecimientos

Se dividen en Objetivas / Subjetivas e Internas / Externas. Las crisis objetivas son aquellas que son medibles, cuantificables, mientras que una crisis subjetiva es derivada de una percepción. Sin embargo, las consecuencias pueden llegar a ser igual de importantes. Por otro lado, las crisis que son internas son aquellas, que como lo dice su nombre, nacen desde el interior de la empresa y se extiende después al resto de la compañía. Las externas mantienen como causa algún fenómeno humano, técnico o comunicativo procedente por fuera de la organización.

- Según el momento

El momento temporal y los hechos conocidos por la opinión pública determinan a gran

⁴ **Ilustración 4.** Tipos de crisis según Losada. Elaboración propia. Fuente: Losada, J (2010) *Comunicación en la gestión de crisis*.

escala el tipo de crisis a la que se está enfrentando la compañía.

- Nivel de gravedad

Se puede clasificar en máxima, intermedia y pequeña gravedad.

- Según sus efectos

Son diferentes situaciones, que nos ayudan a identificar el tipo de crisis. Están las que explotan, las inmediatas, las que están en proceso y las que son continuas, que representan un problema crónico (Linke, 1989).

Las crisis deben ser identificadas por su naturaleza, por lo que representan, por sus efectos, por su magnitud y otras tantas características que hemos nombrado al rededor del capítulo, para que así la compañía desempeñe un trabajo idóneo. Porque si una empresa es capaz de manejar exitosamente una crisis, más que un peligro, puede ser una oportunidad generadora de reputación corporativa.

La definición más ilustrativa y curiosa al fenómeno de la crisis procede de China. En su idioma, todavía hoy, el concepto “crisis” se obtiene de la combinación de dos caracteres: el primero significa “peligro” y el segundo “oportunidad”. La traducción literal sería, por lo tanto, “el peligro que genera oportunidades”, lo cual no deja de ser una declaración de intenciones que encaja perfectamente en la filosofía de la gestión profesional de las crisis (Losada, 2010, p. 22 – 23).

Así pues, la reputación corporativa y las situaciones de crisis van de la mano. La gestión que emplee la empresa en la solución de estas será determinante para su reputación.

IV.III. Las crisis y la reputación corporativa.

Toda crisis, ya sea evitable o no-evitable, originarias de diferentes variables, con diferentes públicos, afecta directamente a la empresa, pero la diferencia está en la magnitud en la que lo hacen, y la reputación corporativa es el valor más vulnerable de la empresa al que las crisis puede afectar.

Las compañías han tomado consciencia de la relevancia del riesgo reputacional a

partir de casos como los de Enron, Tyco, Ahold, Parmalat y Arthur Andersen, que demostraron los resultados negativos de una crisis mal gestionada, que terminó afectando a su reputación corporativa, dejando hasta a algunas de ellas en quiebra (Fombrum y Van Riel, 2004).

Con el tiempo los valores intangibles de las empresas han tomado fuerza y mayor inversión que los valores tangibles de la misma. En la siguiente ilustración vemos la evolución del porcentaje de importancia sobre el valor de mercado, desde el año 1975.

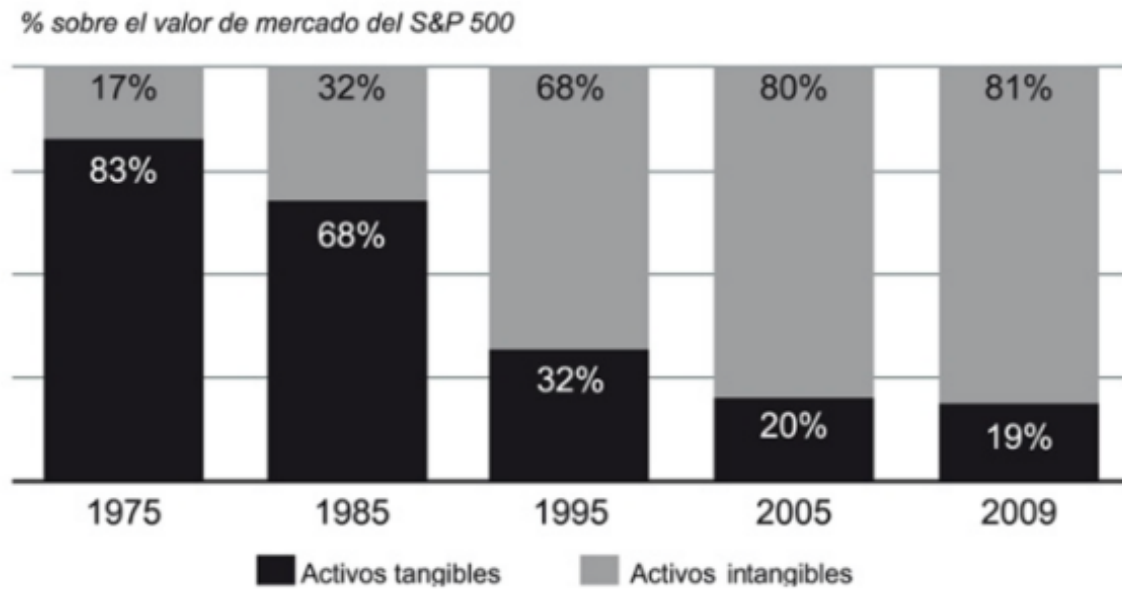


Ilustración 5. % sobre el valor de mercado del S&P 500.⁵

Para el año 2009 ya el 80% del valor de una empresa residía en valores intangibles. Ya las compañías han entendido que estos son los nuevos diferenciadores ante la competencia y son la oportunidad para competir por una identidad fuerte, que les consiga el éxito y liderazgo en el mercado, basados en el reconocimiento y la confianza que los grupos de interés otorgan en la organización.

Pero así como son de importantes, son los más vulnerables al momento de una crisis. La confianza, por ejemplo, es la más fácil de ser afectada por una crisis y la más

⁵ **Ilustración 5.** % sobre el valor de mercado del S&P 500. Fuente: Argenti, P. (2014) *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación.*

difícil de recobrar. La falta de credibilidad generada a través de una crisis es de las razones por la cual la empresa ve afectada su reputación, sin importar la marca e imagen que estas hayan construido.

Mattel, empresa reconocida y líder en la industria de los juguetes, vio afectada su reputación en el año 2010 al tener que sacar del mercado 7 millones de triciclos de su marca Fisher-Price después de que 7 niños se hicieran daño con ellos. Este incidente vino acompañado con el retiro de tres millones de juguetes de la misma marca, por tener piezas pequeñas que podían causar atragantamientos en los menores. Con la retirada de estos y otros productos más se vio fuertemente dañada la reputación de Mattel, frente a sus inversores y clientes, viéndose reflejado no solamente en las pérdidas financieras al sacar los productos del mercado, son también en el valor de la acción, que para el año 2007 había caído hasta en un 25%. Pero la gestión de crisis optada por la organización fue rápida y acertada, al decidir ser totalmente transparentes y fomentar una comunicación bidireccional con los públicos. La respuesta de Mattel sirvió entonces para tranquilizar a los inversores y clientes, reflejado en la ligera subida de valor de la acción después de la campaña promocionada. (Argenti, 2014)

Sin embargo, en un entorno donde las compañías son subsistemas que se encuentran interconectadas entre ellas mismas, hace que las crisis en una organización del mismo sector afecte la reputación de otras. El famoso caso de la quiebra de Enron ocasionó una pérdida de confianza generalizada en el sector de energía. El demostrar que no se estaba involucrado en el caso necesitaba de un trabajo arduo por parte de los directivos y departamentos competentes. “Muchas de ellas empezaron a tener problemas con los titulares de bonos, reguladores e inversores tras el escándalo, ya que supuestamente eran culpables de prácticas similares a las que había estado aplicando el gigante energético” (Argenti, 2014).

A las compañías las culpaban por asociación. Necesitaban de valores intangibles, que los diferenciara y apartara del escándalo, que permitiera a sus usuarios confiar en ellos, basados en la buena reputación que podían haber construido.

FedEx, por ejemplo, anualmente realiza reuniones del alto directivo para valorar

los diversos riesgos a los que se enfrentan. Consideran, además del posible impacto económico e implicaciones para la continuidad del negocio, las posibles crisis que se pueden presentar y como gestionarlas. Analizan los posibles riesgos reputacionales que podrían afectar la compañía.

«Creemos que una reputación sólida actúa como banco de confianza cuando la organización se enfrenta a una crisis» ...FedEx realiza cada año un sondeo para evaluar la percepción que se tiene de la empresa tanto a nivel interno entre sus empleados como entre sus grupos de interés externos. (Argenti, 2014)

Este tipo de gestión estratégica de comunicación hubiese sido ideal para las empresas del sector energético durante el escándalo de Enron. Las organizaciones hubieran gestionado la confianza de sus clientes basados no en el mero servicio que estas brindaban, sino también en los valores que ofrecían y de esta manera estarían preparados para actuar en momentos de crisis.

De la mano con la reputación corporativa, como se ha expuso en los anteriores casos, está el retorno capital, el crecimiento del negocio, entre otras. Si la reputación corporativa se ve afectada por una crisis, lo mismo pasará con la relación de los stakeholders y la empresa, en cómo ellos la ven, cómo la perciben.

Veámoslo desde dos puntos de vista extrapolares. Cuando le sucede una crisis a una empresa muy bien reputada y cuando le sucede a una que no. Para la empresa que tiene buena reputación, sus stakeholders podrán darle mayor tiempo de acción, esperando a que la organización en la que confían de explicaciones y exponga soluciones para la situación.

Sus grupos de interés puede que lo apoyen y comprendan; mientras que en caso de una empresa mal reputada los grupos de interés no tendrán compasión. Finalmente todo resume, para ambos tipos de empresas, en cómo manejan las crisis.

Cuando una situación de crisis ocurre, la organización debe seguir un plan de acción, que principalmente debe iniciar con identificar cómo surgió y como esta se expandió y se dio a conocer a la sociedad. Como se ha expuesto antes, el ambiente en el que las empresas se desarrollan actualmente es impredecible y rápido, y esto se debe a la

cantidad de medios y herramientas de comunicaciones que están al alcance de las personas y de las compañías también. Estos no solamente actúan como propagador de información para personas, sino que también son facilitadores para las empresas. A través de ellos, las compañías pueden difundir la información pertinente para la construcción y protección de su reputación en momentos de crisis.

VI. LOS MEDIOS Y LAS EMPRESAS

El ser humano siempre ha sentido la necesidad de comunicarse. Antiguamente utilizaban fuego, tierra, aves, entre otros recursos naturales para lograrlo. La tecnología que avanza día a día y la comunicación ha dejado de ser únicamente oral. Ahora está mediada por distintas herramientas que les permiten a las personas estar informadas y comunicarse de manera instantánea; sencilla y rápida. En esta sección tendremos en cuenta dos fuertes influencias en la forma en la que nos comunicamos hoy día: Lo que llamaremos los medios de comunicación tradicionales, tales como la televisión, la prensa y radio, y las redes sociales.

VI.I. Los medios de comunicación tradicionales

La televisión, la prensa y la radio son los tres medios de comunicación social más relevantes a lo largo de la historia y desde su invención, su influencia en la sociedad ha sido objeto de estudio y análisis.

Harold Lasswell ofreció una de las primeras perspectivas de análisis funcional en 1948. Su teoría, nombrada la aguja hipodérmica, proponía y explicaba el modelo de comunicación de ¿quién dice qué, en qué canal, a quién y con qué efecto? Lasswell demuestra a través de su teoría, que los mensajes difundidos a través de los medios forman una opinión pública. Los contenidos entran en la mente de los espectadores, con el fin de lograr una reacción esperada ante dichos estímulos. Fue fuertemente criticada debido a que principalmente su teoría ignoraba que la reacción de público estaba influenciada por diferentes factores. Pero a pesar de ello, los enfoques positivistas actuales se siguen apoyando en los postulados principales de la corriente funcionalista, que brinda la base

teórica para las indagaciones empíricas, que buscan analizar las funciones desempeñadas por los medios de comunicación masiva en la sociedad. (Lozano Rendón, 2007).

Por otra parte, para entender ampliamente la fuerte influencia de los medios de comunicación masiva en las personas referimos a Elizabeth Noelle-Neumann y su teoría de la espiral del silencio. A través de su investigación empírica estudia la opinión pública como una forma de control. Los individuos, a través de su percepción de otras opiniones, adaptan su comportamiento a las actitudes predominantes sobre lo que es aceptable o no. (Noelle-Neumann, 2003)

En resumen, los medios de comunicación tradicionales sí tienen una gran influencia en las personas. Estos 3 medios de comunicación e información fueron y son actualmente las herramientas para difundir información de forma masiva. Tienen la habilidad de llevar información a millones de personas en tan solo minutos, en caso de la radio y la televisión, y capaces de moldear y alinear pensamientos, creando así una opinión conjunta con conductas determinadas, que puede ser sobre y hacia una organización.

Sin embargo, debemos analizar la relación medios – organización desde otra perspectiva: La influencia de las compañías en los medios de comunicación tradicionales. Normalmente los medios han sido utilizados y observados como canales de información, que va desde un emisor a un determinado receptor, que en este caso sería información de las organizaciones a la audiencia.

La publicidad ha sido la forma más usual de esta visión de los medios de comunicación como canal: se elige una audiencia concreta, se decide el mensaje a transmitir a ese público, se compran los espacios necesarios y se emiten para llegar a las audiencias-objetivo. Es esta una relación puramente contractual: la empresa compra un espacio publicitario y coloca en él su anuncio. Más que una relación es un intercambio: espacio por dinero. (Capirotti, 2006)

Pero durante esta vinculación publicitaria las compañías tienen la oportunidad de relacionarse con los periodistas, que vendrían convirtiéndose en Gatekeepers. Los medios dejan de ser meramente un canal y los periodistas desarrollan la capacidad de elegir qué y

cómo publicar.

Cabe resaltar el cambio de papel de las organizaciones hacia los medios de comunicación tradicionales. Dejan de ser emisores del proceso de información, para convertirse en la fuente de información.

Las organizaciones se establecen como productoras de noticias (newsmaker), no ya en el sentido de atender las peticiones de los medios de comunicación en relación con informaciones sobre la compañía (acción pasiva), sino como proveedoras activas de información en formato de noticia (publicity) para los medios de comunicación. (Capriotti, 2006)

Los medios se convierten también en público de las empresas y se establece entonces la relación de estos como una mutua dependencia (Chouliaraki & Morsin, 2010)

La relación de los medios y las organizaciones estará determinada entonces como una asociación cercana de la que ambos puedan sacar provecho. Sin embargo, Chouliaraki & Morsin en su texto *Media, Organizations and Identity* (2010) exponen que a pesar de esto los medios no han caído ante el reino corporativo como lo han podido hacer las agencias de relaciones públicas, agencias de publicidad o consultantes de comunicación. Los medios y el sector corporativo están conducidos por diferentes lógicas y algunas veces sus objetivos pueden verse enfrentados, convirtiendo su relación tensa y riesgosa.

No obstante, esto no cambia la función de los medios como canales de información y como herramienta de las empresas para el manejo de sus públicos en beneficio para la reputación organizacional.

VI.I.I. La reputación de las empresas, las crisis y los medios tradicionales.

Al concluir que los medios de comunicación masiva pueden moldear la opinión pública para obtener formas de pensar y conductas determinadas en la sociedad, vemos lo poderosos que son y lo necesario que es para la empresa tenerlos en cuenta. Dicho anteriormente, una empresa para poder ser exitosa debe ser transparente en lo que hace y en lo que dice. Los medios pueden ser el vínculo para que la empresa pueda informar a sus stakeholders de la situación. Mientras una empresa mantenga una relación activa con sus públicos de interés, cumpliendo lo que dice que hará y obrando de manera transparente logrará tener una buena reputación, que se verá finalmente reflejado en las ventas y finanzas de la empresa.

Las crisis, como vimos anteriormente, son situaciones que ponen en peligro la reputación y bienestar de la empresa. Son los medios, los canales que pueden catalizar y disipar una situación de crisis. Saura (2005) define el término de crisis reputacional de la siguiente manera:

Una situación grave que afecta a la empresa/ institución en alguna de sus funciones y con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos clave o grupos de interés y/o generar un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afectar los resultados o la viabilidad de la entidad.

Una empresa debe evitar que una crisis llegue a ella, pero como hay algunas que son inevitables, la organización debe tener un plan de contingencia. Lo primero que recomiendan los libros de comunicación estratégica en escenarios de crisis es ser transparente con sus Stakeholders. Porque el vínculo de confianza no se debe perder, ya que después es muy difícil obtenerla nuevamente y eso es contraproducente para la empresa. No se debe tener a los públicos desinformados, ya que lo que va a crear esto es que los mismos medios de comunicación, que de igual forma tienen como objetivo llevarle información a la sociedad, la encuentren a como dé lugar.

Un ejemplo del mal uso de los medios de comunicación tradicionales en momentos de crisis es el escándalo de la Policía Nacional de Colombia, conocido como La Comunidad

del anillo. Esta institución pública del gobierno vio su reputación fuertemente golpeada por un escándalo que se dio a conocer inicialmente por la radio.

A finales del año 2015, Vicky Dávila, una de las periodistas más famosas del país denunció en la emisora La F.M., a la institución por la comunidad. Esta suponía ser una red de prostitución masculina dentro de la Policía. Al parecer, cadetes y oficiales de la institución eran presionados para prestar servicios sexuales a congresistas y funcionarios de rangos superiores en el gobierno, a cambio de una remuneración (Semana, 2016).

Lo que sucedió es que inicialmente la institución ignoró por completo las acusaciones por parte de la periodista, lo cual hizo que el asunto tomara cada vez más fuerza hasta que una de las victimas involucradas directamente con la comunidad diera testimonio en contra del general Rodolfo Palomino, quien negó las acusaciones. Entre mayor negación y falta de respuesta por parte de la institución, los medios se empeñaban en investigar y encontrar más información al respecto. Hasta que salieron más testimonios y finalmente un video donde un alférez de la Policía y en aquel entonces senador Carlos Ferro tenían un diálogo sexual y explícito. (Semana, 2016)

Esto hizo que el escándalo se volviera noticia en todos los medios de comunicación a nivel nacional, atropellando a la familia del senador, quien en ese momento ya era viceministro del Interior, el trabajo de Vicky Dávila, quien pasó por encima de la moral periodística al subir el video explícito sobrepasando los límites de lo que se debe mostrar y lo que no, y sobretodo la reputación corporativa de La Policía Nacional y hasta la del mismo Gobierno colombiano. Aún más importante si nos situamos en el momento histórico que estaba viviendo el país, donde necesitaba más que nunca a una Policía que se hiciera cargo de la seguridad ciudadana sobretodo cuando se avecina el posconflicto.

Ya para cuando el Ministro de Defensa, Luis Carlos Villegas, aclaró la situación era demasiado tarde. El daño estaba hecho y la confianza de los colombianos en la institución estaba por el suelo.

Para este análisis del caso, los afectados finalmente convocaron ruedas de prensa, asistieron a entrevistas por radio, por televisión y para la prensa escrita. Cada uno de ellos

tomó tiempo en realizarse. Necesitaron de una planeación previa para brindarle información a la sociedad que se encontraba en estado de incertidumbre.

El entorno no sólo es cambiante por los avances tecnológicos y demás variantes que están ocurriendo actualmente, sino que también cambia acorde a las necesidades de la sociedad. Las personas cada vez exigen mayor rapidez, prefieren todo más ágil. Por ello, han encontrado lo que buscan en la aparición de herramientas que ha brindado la Web 2.0 y que han permitido la tan anhelada comunicación, no solamente instantánea, sino que también bilateral: Las redes sociales.

VI.II. Las redes sociales como medios no convencionales de comunicación

Con el tiempo, la forma de comunicarnos ha cambiado y las plataformas de comunicación han evolucionado. La tecnología ha sido protagonista de este cambio vertiginoso y con ella viene de la mano el uso de diferentes aplicaciones y medios con el cual nos podemos conectar el uno con el otro. En este grupo encontramos las redes sociales, los cuales apodaremos como medios de comunicación no convencionales.

Como estudiamos en los capítulos anteriores, los medios de comunicación tradicionales, como lo son la televisión, la radio y la prensa, han mantenido la relación con la sociedad de manera constante durante años. Pero no han sido solo las organizaciones ni la sociedad los que han evidenciado el cambio vertiginoso del entorno debido a la evolución tecnológica.

El rápido y exitoso debut en los dos o tres últimos años de las llamadas redes sociales ha encendido las alarmas en los medios de comunicación tradicionales. El nuevo fenómeno de las redes sociales suma audiencias millonarias, incrementa su publicidad, logra la personalización de los usuarios y rompe con algunas de las barreras de las viejas organizaciones mediáticas. (Campos, 2008)

La aparición de los nuevos medios no convencionales ha incrementado y se ha convertido en un catalizador para la reestructuración de la dinámica de comunicación

establecidas en un pasado por los medios de comunicación tradicionales, con las organizaciones y sus contextos sociales. (Chouliaraki & Morsin, 2010).

Las redes sociales introducen el nuevo tipo de comunicación viral, dinámico, interactivo. Proveen nuevos espacios, donde se permite la co-producción de mensajes, que va de la mano de el empoderamiento del cliente (Chouliaraki & Morsin, 2010). Los verdaderos protagonistas son las personas mismas. Ya no hay intermediarios, como los había con los medios de comunicación masiva. Se ha convertido en un dialogo tú a tú. Sebastián Muriel (2011), vicepresidente de Desarrollo Corporativo de Tuenti, en el texto La empresa en la WEB 2.0, habla de un cambio sociológico. Explica que más allá del avance tecnológico, es más un avance en la forma de comunicarnos y relacionarnos el uno con el otro en todos los ámbitos de nuestra vida. Por ello, las redes sociales se han convertido en la plataforma de comunicación en la web con más uso por parte de las personas, ya que todos pueden acceder a ella. Le da voz a las personas, que antes puede que no se sentían escuchadas.

Según Milagros Pérez (2012), en su texto Redes sociales, mecanismos generadores de reputación organizacional para las PyMes, hay cuatro razones que pueden explicar la gran oportunidad que brinda ser parte de las redes sociales:

1. Proveen una ventana que satisface el deseo de los usuarios de expresarse y ser reconocidos.
2. Se obtienen las noticias del tema que se quiera en cualquier momento.
3. Los usuarios pueden ver lo que les interesa.
4. Se puede escapar de la rutina diaria.

Cada persona es un mundo; cada uno piensa y actúa de manera diferente, por ello aquellas ciencias que han querido tratar a las personas como un objeto de estudio más, han fracasado. Las personas son cambiantes y difícil de entender. Debido a esto, las plataformas que han y están teniendo actualmente éxito, son las que han entendido realmente lo que

quieren sus usuarios y cuando lo quieren. Pero las redes sociales van más allá de la comunicación informal. Hoy día, esta plataforma de comunicación en la web se está utilizando como un instrumento ciudadano para difundir y recibir información acerca de temas que se consideran de interés social. (Cancelo & Gadea, 2013). En este nuevo entorno, cuando el ciudadano siente un vacío de información por parte de las instituciones o empresas, busca llenarlo a través de las redes sociales.

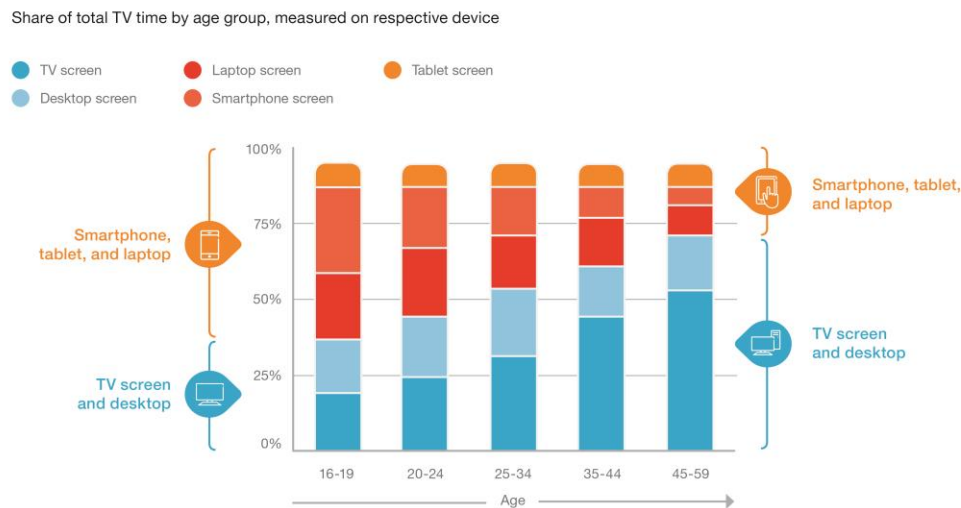
Hay diferentes tipos de aplicaciones sociales y cada una tiene una función específica. Los principales nombrados por Laura Prato (2010) son:

- **Blogs:** Normalmente los maneja una única persona, quien es la que se encarga de crearlo, alimentarlo y administrarlo. Permiten que otros usuarios los visiten y comenten. Este tipo de redes sociales son abiertas en la mayoría de veces.
- **Foros:** Es el sistema más antiguo de todos. Fueron pensados como complemento para los sitios web. Pueden agrupar a sus usuarios dependiendo de sus gustos, conocimientos e intereses.
- **Wikis:** Este tipo no necesita conocimientos de informática para ser creado, lo cual posibilita la democratización en la creación y edición de páginas. Por ejemplo: Wikipedia.
- **Sistemas de etiquetado social:** Este tipos de redes son aquellas que permiten con facilidad la búsqueda de afinidades en la red, donde se pueden utilizar etiquetas.
- **Redes sociales:** Son sistemas que agrupan usuarios dependiendo de todo tipo de características. Estas permiten que las personas se conozcan y establezcan contacto. Son redes abiertas y todos pueden acceder. Permiten la distribución rápida de informar.

Estas últimas permiten la distribución instantánea de información. Algunos ejemplos sobre estas son Facebook, Twitter, LinkedIn, entre otras. A comparación de los medios de comunicación tradicionales, las redes sociales han podido integrar aún más a las personas. Ya han dejado de ser una herramienta construida para las personas, sino más una construcción conjunta entre los desarrolladores y la sociedad. Alcanzar a entender la magnitud de poder que tienen las redes sociales como mecanismo de comunicación no podemos dejarlo a un lado. Pero por otro lado, tenemos que tener en cuenta que las redes sociales como medio de comunicación son muy nuevas, a comparación de los medios tradicionales. Esto impacta directamente en las personas que las utilizan.

Ericsson ConsumerLabTv & Media (2015) realizó un estudio sobre análisis de contenidos en los diferentes medios. En la gráfica 1 se ven reflejados tres variantes: El uso de televisión y computadores en casa, el uso de Smartphones y laptops móviles y la edad de las personas. Se puede apreciar que el uso de Tv y computadores en casa es directamente proporcional a la edad. Entre mayor sea la persona, mayor es el uso de estos medios.

Ilustración 6. Share of total TV time by age group, measured on respective device.⁶



Source: Ericsson ConsumerLab, TV and Media, 2015
 Base: At least weekly viewers of video/TV with broadband at home, aged 16-59, in 20 markets

⁶ **Ilustración 6.** Share of total TV time by age group, measured on respective device. Fuente: Ericsson ConsumerLab TV & Media. (2015). *TV & Media Report 2015: 35 percent of all TV, video viewing now watched on-deman*

Aquí queda evidenciado que los jóvenes tienen más accesibilidad a los Smartphones, tabletas y laptops, porque son móviles y pueden trasladarse con libertad. Mientras que las personas de mayor edad tienen mayor resistencia a este tipo de dispositivos. Y es que no todas las personas pueden tener acceso a estos, ya sea por razones personales o económicas, porque un Smartphone, por ejemplo el iPhone, que es el más vendido a nivel mundial, está oscilando entre 339 y 779 dólares. (Apple, 2016)

De igual manera, las redes sociales no dejan de ser menos importantes por ello, ya que su exorbitante crecimiento ha demostrado que esto no es impedimento y cada vez más personas hacen parte a las redes sociales.

Por lo tanto, se ha convertido en un espacio lleno de stakeholders, que las empresas deben conocer y manejar en lo posible. Como son plazas donde la producción autónoma de información es desmedida, las organizaciones deben empezar a realizar planes estratégicos donde puedan influenciar a los públicos online y poder gestionar su reputación a través de estas herramientas que están al alcance de todos, sin ignorar que también son espacios de alta vulnerabilidad, donde las crisis pueden ocurrir de igual forma y donde puede verse altamente afectada la reputación de la organización.

VI.III.I. La reputación de las empresas, las crisis y los medios no convencionales.

En situación de crisis, las personas quieren saber todo. “Las personas inquietas, buscan informaciones que les ayuden a tomar decisiones” (Durandin, 1995, p. 193). Las fuentes legitimadas de información en una sociedad son las instituciones públicas (Cancelo & Gadea, 2013), pero no todas las veces estas responden ante los interrogantes de las personas. Ante este vacío comunicativo, entran los medios de comunicación con su papel de vigilancia y correlación (Durandin, 1995, p. 193). Pero además de los medios de comunicación masivos, hoy día la internet entra a jugar un papel como otro medio para acceder a la información. Se ha convertido en un emisor de mensajes que dan información de acuerdo a la demanda de sus usuarios. Las redes sociales son el medio más utilizado en la internet, pues presentan un acceso directo a la información y se puede emplear la comunicación directa y cooperación con los usuarios, así estos pueden alcanzar el nivel de satisfacción que buscan. Consecuentemente, ellos mismos son los legitimadores de estas

nuevas fuentes de información.

“Contar con un poderoso ecosistema de canales propios digitales de la compañía resulta hoy una palanca estratégica crucial en gestión de crisis” afirmó Juan Eduardo Prada, director de Atrevia para Colombia en el artículo *Tres firmas explican cómo superar crisis* de la revista La República (2015). Miguel Herrera, gerente general de Burson- Marsteller, agrega que “el poder del mito en el mundo digital obliga a las empresas a trabajar en las redes sociales”. Cuando las empresas están activas en las redes sociales, pueden utilizarlas como medio para disipar el rumor y llenar ese vacío de información en los usuarios. Siendo sinceros y transparentes, puede que la crisis sea un impulsador de reputación. Cuando se toman las decisiones correctas durante una crisis y se es transparente con los públicos, seguramente se puede recuperar la confianza. María Esteve, directora general de Llorente & Cuenca en Colombia, apunta que “todos los hechos y situaciones pueden agravarse si son consecuencia de la mala actuación de la empresa, o si esta no reacciona con diligencia, responsabilidad y transparencia”.

El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, conocido como MERCO, ha catalogado al Grupo Bancolombia como la empresa mejor reputada en Colombia, seguido por Grupo Nutresa y Ecopetrol, en su orden. (2015)

El Monitor Empresarial tiene en cuenta algunas dimensiones tales como la calidad laboral; la marca empleador, que muestra como es percibida la empresa como sitio para trabajar; y la reputación interna, que incluye los valores éticos y cultura organizacional de la compañía.

El Grupo Bancolombia es un excelente ejemplo para la buena reputación corporativa. Se han dedicado a construirla a través de los años y mantenerla sólida. Hay que resaltar que en el ámbito bancario no es fácil mantenerse glorioso, puesto que está permeado de un entorno muy cambiante: Inflación, fluctuación de divisas, impuestos, entre otros. Pero a pesar de esto, la compañía ha decidido enfocarse en lo que sí puede controlar a través de sus oficinas y es generar valor en la sociedad y, de esta manera, impactar positivamente en la calidad de vida de las personas (Dirección de Comunicaciones Corporativas Grupo Bancolombia, 2005)

Para finales del año 2014, en el mes de septiembre, Bancolombia se vio enfrentado a una crisis. Se originó debido a problemas imprevistos en la prestación normal del servicio en la operación digital de transacciones desde cajeros y computadores. Millones de clientes, tanto personas naturales como jurídicas, se vieron afectadas por el fallo a nivel nacional. Inmediatamente las redes sociales fueron escenario de miles de comentarios de todo tipo, referentes al tema. Siendo el banco más grande del país, todos los medios le hacían seguimiento a la noticia.

En las crisis, si no se tiene información oficial no se puede confirmar nada. El Grupo Bancolombia no la tenía para cuando empezó la crisis. A pesar de esto no podían permitir que las personas pensarán que no estaban siendo escuchadas. Inmediatamente los Community Manager de Bancolombia comenzaron a responder en las redes sociales que se estaba buscando una solución lo más rápido posible. De esta manera se intentaba tranquilizar a los usuarios y mantener la situación bajo control, siendo domingo, los empleados de Bancolombia trabajan para restaurar el servicio lo antes posible. Mientras esto sucedía, se le hacía seguimiento a los medios y a las redes sociales para conocer los alcances del daño. Uno de los efectos más graves fue que las personas que estaban en el extranjero no podían obtener dinero de los cajeros. Los clientes a nivel nacional podían ir al banco personalmente y realizar sus transacciones de manera exitosa y sin ningún problema, mientras que las personas por fuera del país no tenían esa posibilidad. A primera hora del día siguiente, el Grupo Bancolombia publicó un comunicado de prensa e informó a los medios sobre qué había ocurrido y como se procedería de ese momento en adelante.

Lo que había ocurrido era que la máquina encargada de las operaciones bancarias había presentado una falla. De inmediato trataron de activar plan de contingencia, pero esta también presentó fallas debido a la gran cantidad de usuarios que habían tratado de ingresar a la banca virtual. El banco resaltó que se habían activado las sucursales físicas, cajeros y pago con tarjetas, mientras que para las personas por fuera del país, el banco ofreció un sitio alternativo donde los clientes podrían realizar sus transacciones (Semana, 2014)

La manera en la que el banco abordó la crisis fue siempre orientada a sus clientes. Estaban al tanto de sus quejas y mantenían continuo contacto con ellos. El uso de las redes

sociales fue clave para conocer las opiniones de sus usuarios y conocer el estado de las personas por fuera del país. De acuerdo a esto, el banco orientó sus operaciones. Algo que se criticó mucho es que esperaron 24 horas para redactar un comunicado de prensa, cuando hoy en día, 24 horas es mucho tiempo. Se necesitó mayor rapidez al momento de conocer por qué se presentó la falla. A pesar de esto, año después MERCOCO le hace reconocimiento a la empresa como la mejor reputada en Colombia. Esto muestra, que ante una crisis, que es inevitable en las organizaciones como esta, la empresa supo cómo manejarla. Además, siempre tuvo en cuenta a sus clientes y eso le suma un valor agregado, que es uno de los puntos clave de su buena reputación.

VI. CONCLUSIÓN

Un valor intangible tan importante, como lo es la reputación corporativa, debe manejarse desde todos los ámbitos de la organización y aprovechar cualquier oportunidad o medio para gestionarla. El mundo actual le ofrece a las empresas la oportunidad de hacer uso de los medios de comunicación tradicionales y además las redes sociales.

Ambos tienen un fuerte impacto en la sociedad y ayudan a construir y mantener la reputación corporativa. Son canales que la empresa utiliza para conectarse con sus stakeholders, pero la diferencia está que en las redes sociales la empresa puede hacerlo de manera directa, con su propia cuenta y manejando su propia información. Mientras que en los medios de comunicación tradicionales deben darle la información a las grandes cadenas o a la casa de imprenta, donde la información puede ser manipulada y editada.

Mientras que con las redes sociales es algo más instantáneo, con los medios debe ser algo más planeado, sobretodo en el caso de la prensa impresa. De igual manera para ambos casos a la empresa se le puede salir de control una situación de crisis. Utilizar una herramienta o la otra no le garantiza a la organización que las crisis serán manejadas sin problema. Ambas gestionan relaciones con sus públicos, pero mediante las redes sociales puede ser más personal, donde los usuarios leen y también se sienten leídos. Mientras que con los medios de comunicación la información le llega a las personas pero realmente no se sabe si la tomaron y estos tampoco se sienten parte del proceso ya que no hay un canal donde instantáneamente puedan responder. Pero hay que tener en cuenta que no toda la sociedad se encuentra sumergida en el mundo de las redes sociales, mientras que adquirir contenidos a través de los medios de comunicación tradicionales, tales como la televisión, la prensa y la radio, es prácticamente parte de la cotidianidad y debido a la antigüedad de estos, las personas ya lo tomaron como suyo, mientras que algunas personas se mantienen reacias a la idea de utilizar las redes sociales.

Como se demostró en los dos diferentes ejemplos expuestos en el trabajo, que una empresa guarde silencio en momentos de crisis no es una opción. La tecnología le ha brindado muchas facilidades para comunicarse como para no hacerlo y eso la sociedad se lo cobra caro, viéndose directamente reflejado en la reputación corporativa de la empresa.

Cuando una empresa está presente en las redes sociales y ante un momento de crisis no aparece, significa que la organización no es transparente. Esto creará un vacío en los usuarios y permitirá que estos se creen una propia percepción de la empresa, basada en este vacío y falta de atención. En el caso de los medios de comunicación tradicionales, el no responder incitará a estos a encontrar información a como dé lugar, sin asegurar que sea buena o mala para la organización y recordemos la fuerte influencia que tienen estos, que tienen la capacidad de crear una opinión pública moldeada por ellos.

Finalmente, podemos concluir que para que la empresa sea exitosa, en lo que respecta al uso de alguno de estas dos herramientas, no debería escoger entre la una y la otra, porque ambas se complementan. Una empresa que esté presente en todo momento y en todos los medios posibles tendrá mayor facilidad para conocer a sus Stakeholders, entenderlos y satisfacerlos. Ser una organización transparente y que tenga una comunicación activa con sus públicos será la combinación perfecta para la gestión de una buena reputación.

VII. REFERENCIAS

- Albrecht, S. (1996). *Crisis Management for Self Defense*. New York: AMACOM.
- Argenti, P. (2014) *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial.
- Apple, (2016). *Apple*. Recuperado el 20 de octubre de 2016 de <http://www.apple.com/shop/buy-iphone/iphone-se/16gb-silver-att>
- Campos, F. (2008) *Las redes sociales trastocan los modelos de los medios comunicación tradicionales*. Revista Latina de Comunicación, No 63.
- Cancelo, M., & Gadea, G. (2013) *Empoderamiento de las redes sociales en las crisis institucionales*. Revista de Comunicación Vivat Academia, No 124, 21-33.
- Capriotti, P. (2006) *De los media/ canal a los media/ público: La relación de las organizaciones con los medios de comunicación desde la perspectiva de las relaciones públicas*. Hologramática - Facultad de Ciencias Sociales UNLZ, No. 6, Vol. 2, 19 – 32.
- Carreras, E., Alloza, Á., & Carreras, A. (2013). *Reputación corporativa*. Madrid, España: LID Editorial.
- Celaya, J. (2008) *La empresa en la web 2.0* Madrid: Gestión 2000.
- Chouliaraki, L. & Morsin, M. (2010). *Media, Organizations and Identity*. Gran Bretaña: McMillan Publishers Limited.
- Del Pulgar, L. (1999) *Comunicación de empresa en entornos turbulentos. Gestión de riesgos, reducción de las incertidumbres y supervivencia*. Madrid: ESIC Editorial.
- Dirección de Comunicaciones Corporativas Grupo Bancolombia. (2005). *Bancolombia, la empresa con reputación y liderazgo del país*. Recuperado el 01 de mayo de 2016

de <http://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/sala-prensa/todos-los-articulos/resultados-financieros/bancolombia-la-empresa-con-mejor-reputacion/>

- Domínguez, S., Álvarez, R. & Martí, D. (2012) *Dirección de Comunicación en internet. Estudio y recomendaciones para los espacios de prensa en webs corporativas desde el análisis de portales en internet de grupos empresariales en Galicia*. Revista Internacional de Relaciones Públicas, No 3, Vol. II, 45 – 70.
- Durandin, G. (1995). *La mentira en la propaganda política y en la publicidad*. Barcelona: Paidós.
- El Mostrador. (2013) *La crisis de los medios tradicionales y el futuro digital del periodismo*. El Mostrador. Recuperado el 25 de octubre de 2016 de <http://www.elmostrador.cl/vida-en-linea/2013/09/12/la-tesis-de-los-medios-tradicionales-y-el-futuro-digital-del-periodismo/>
- Ericsson ConsumerLab TV & Media. (2015). *TV & Media Report 2015: 35 percent of all TV, video viewing now watched on-demand*. Recuperado el 20 de octubre de 2016 de <https://www.ericsson.com/news/1949448>
- Fombrun, C.J. & Van Riel, C.B.M. (2004). *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, FT/Prentice Hall.
- Instituto de Análisis de los Intangibles. (2010). *La reputación de España en el Mundo*. Publicación propia.
- Linke, C. (1989) *Crisis: Dealing with the unexpected*. New York: Longman
- Lizama, V. (2013) *Lo último sobre el consumo de medios en Latinoamérica* Recuperado el 27 de octubre de 2016 de <http://latinlink.usmediaconsulting.com/2013/10/lo-ultimo-sobre-el-consumo-de-medios-en-latinoamerica/?lang=es>

- Losada, J. (2010) *Comunicación en la gestión de crisis. Lecciones prácticas*. Barcelona: Editorial UOC.
- López, D. (2015) *Reputación corporativa y Visibilidad estratégica. Modelo de gestión de la reputación online y su aplicación en las empresas de Barcelona*. Universitat Internacional de Catalunya, B 3323-2015.
- Lozano Rendón, J. (2007). *Teoría e investigación de la comunicación de masas*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Mantilla, K. (2009) *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Merco. (2015). *Resultados Merco Empresas 2015* . MERCOSUR.
- Muriel, S. (2011). *La empresa en la WEB 2.0*. Barcelona, España: Gestio 2000.
- Noelle-Neumann, E. (2003). *La espiral del silencio. Opinión pública: nuestra piel social*. Barcelona, España: Paidós Ibérica.
- Patro, L. (2010). *Web 2.0: Redes sociales*. Vol. 1. Villa María: Eduvim.
- Pérez, M. (2012). *Redes sociales, mecanismos generadores de reputación organizacional para las PyMes*. Universidad & Empresa. 14 (22), 131-150.º
- Piñuel, J. (1997) *Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Ponzi, L. Fombrun, C.J. (2011). *Reprtrak Pulse: conceptualizing and validating a short term measure of corporate reputation*. Corporate Reputation Review. 14(1), 15-35.
- Revista La República. (2015) *Tres firmas explican cómo superar crisis*. Bogotá. Recuperado el 01 de mayo de 2016 de <http://www.larepublica.co/tres-firmas->

explican-cómo-superar-crisis_317531

- Ritter, M. (1996) *Malas noticias: la empresa en tiempos de crisis*. Revista Imagen. No. 4, 11-17.
- Saura, P. (2005) *La gestión de la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas
- Semana. (2014) *Usuarios de Bancolombia indignados por mal servicio*. Revista Semana. Recuperado el 28 de abril de 2016 de <http://www.semana.com/nacion/articulo/usuarios-de-bancolombia-reclaman-por-mal-servicio/402034-3>
- Semana. (2016). *Crisis en la Policía: todos perdieron*. Recuperado el 10 de octubre de 2016 de <http://www.semana.com/nacion/articulo/vicky-davila-palomino-y-ferro-escandalo-en-la-policia/461249>
- Túñez López, M., & Costa-Sánchez, C. (2015). *Comunicación corporativa: Claves y escenarios*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Wang, F. & Vaughan, L. (2014): *Firm web visibility and its business value*. Internet Research, 24(3), 2-2.