



Escuela de Comunicaciones

Carrera de Relaciones Públicas

La gestión comunicacional en crisis corporativas y
su impacto en la reputación de las organizaciones

Autora: María José Arestegui Gálvez

Profesora Guía: Elina Klein

Viña del Mar, Diciembre 2019

Índice

Introducción	3
Capítulo 1: Comprendiendo las Crisis Corporativas	6
Capítulo 2: Comprendiendo la Reputación de las Organizaciones	12
Capítulo 3: Comprendiendo la Gestión Comunicacional de Crisis y sus efectos en la Reputación de las Organizaciones	18
Conclusiones	23
Bibliografía	30

Introducción

A lo largo de la historia, la crisis ha estado siempre presente en la vida de las personas, así como también, en la de las organizaciones, generalmente las personas tienden a asociar una connotación negativa relacionando crisis con conceptos como problema, peligro, incertidumbre y ruptura, como una situación que difícilmente puede tener un desenlace favorable para quien padece esta situación.

No obstante, la palabra crisis viene del griego κρίσις, que significa “separación”, “discernimiento”, “decisión”, “disputa” y “resolución”, entre otros. La etimología deja entrever una posible connotación positiva de la palabra, tal como asegura Cierva (2015) “la crisis también produce efectos positivos: ofrece oportunidades de cambio.” (p.39), considerando la etimología oriental que afirma que, “el símbolo chino que representa la palabra crisis llamado wei-ji, es en realidad la combinación de dos palabras, peligro y oportunidad.” (Fink, 2000, p.1), pero ¿peligro de qué?, ¿cómo encontrar la oportunidad?, “el conflicto es el motor del progreso, como dicen los franceses, du choc des idées jaillit la lumière - la luz nace del choque entre las ideas” (Doomaert, Rodríguez y Sadaba, 1999, p.45).

Entendiéndose que una situación de crisis propicia los cambios, ya que hay algo que se debe cambiar, reemplazar, renovar o mejorar, y esto se debe realizar tomando decisiones, las cuales deben ser discutidas entre las personas encargadas de manejar la situación, en pos de generar efectos de carácter positivo tras la crisis.

Variadas son las definiciones que se conocen sobre este concepto, sin embargo, para la comprensión de este análisis, entenderemos la crisis como “una situación inestable e incierta, que corre el riesgo de provocar daños graves al patrimonio material e inmaterial de la organización, y principalmente a la relación con sus públicos primarios.” (Cierva, 2015,

p.42), entonces si se presta mayor atención a la última parte de la definición de Cierva, lo más peligroso para una organización que atraviesa una crisis, es perder o dañar la relación que tiene con sus públicos, comprendiendo que las organizaciones sin sus stakeholders no existirían, es debido a esto que, como cualquier otra situación cotidiana, una crisis necesita tener como aliado la gestión de la comunicación. Por otro lado,

Cuando por motivos endógenos o exógenos se difunde información negativa sobre una empresa o institución, o sobre el entorno que la rodea, se pone en riesgo la reputación de la misma, que es uno de sus activos más valiosos y actualmente constituye una ventaja competitiva para todo tipo de organizaciones. (Bonilla, 2013, p.11)

Se podría especular que una crisis puede poner en riesgo la reputación corporativa de una organización, pero ¿qué se entiende por ésta?, según Aced (2010), “hace referencia a cómo es percibida la empresa por los grupos de interés (stakeholders), según el Foro de Reputación Corporativa. Es la opinión que los demás tienen de la empresa (p.32),

el prestigio que tiene, que depende de dos factores: lo que la empresa dice de sí misma (gestionado directamente por el departamento de comunicación y relaciones públicas) y lo que los demás dicen de la empresa, a partir de su experiencia directa o indirecta con la misma.” (Aced, 2018, p.32).

Los conceptos que tendrán mayor relevancia a lo largo de la investigación serán: gestión comunicacional, crisis y reputación corporativa, los cuales serán estudiados en profundidad a lo largo del estudio con el fin de comprender cómo se interconectan entre ellos y la importancia que tienen actualmente para las organizaciones.

El problema que guiará el desarrollo de la investigación teórica es ¿Qué efecto causa la gestión comunicacional de una crisis en la reputación corporativa?

Para poder comprender, analizar y resolver el problema, se han planteado una serie de preguntas de investigación:

- ¿Qué se entiende por crisis corporativa?
- ¿Qué se entiende por reputación corporativa?
- ¿Cuáles son los efectos de una crisis en la reputación corporativa?
- ¿Cuál es la importancia de gestionar comunicacionalmente una crisis corporativa?
- ¿Puede la gestión comunicacional de una crisis potenciar la reputación corporativa?

El objetivo general es “Analizar el impacto que produce la gestión comunicacional de una crisis en la reputación corporativa”, para lograr comprender y cumplir el objetivo general, se han planteado los siguientes objetivos específicos:

- Comprender los conceptos de crisis y reputación corporativa.
- Explorar la importancia de gestionar comunicacionalmente una crisis corporativa.
- Analizar el impacto de la gestión comunicacional de una crisis, en la reputación corporativa.
- Indagar acerca de cómo la gestión comunicacional de una crisis puede potenciar la reputación corporativa.

Hoy en día, las crisis de reputación resultan especialmente preocupantes para las organizaciones, pues la globalización y el uso generalizado de las nuevas tecnologías pueden hacer que las (en cierto sentido) <<malas>> acciones de las empresas sean mundialmente conocidas en pocos segundos. (Mir, 2016, p.22)

La importancia de investigar sobre los efectos que puede generar la gestión comunicacional de una crisis en la reputación corporativa, radica en el contexto social y tecnológico en el que se encuentran insertas las organizaciones, el uso masivo e instantáneo

de la tecnología e internet junto con la consciencia social generan un ambiente crítico constante para todo tipo de organizaciones, ya sean públicas o privadas, y ninguna de ellas está exenta de vivenciar una situación que ponga en riesgo la relación que tienen con sus públicos y la percepción que estos tienen sobre ellos, o sea, la reputación.

Es fundamental que las organizaciones entiendan, consideren y tomen peso de la importancia que tienen las Relaciones Públicas para crear, mantener y fortalecer los vínculos entre las organizaciones y sus públicos. Además, este análisis contribuye a la escasa literatura que existe en las comunicaciones sobre el tema que se analizó, reuniendo distintas perspectivas de los temas principales en un análisis profundo sobre la gestión comunicacional en crisis y su impacto en la reputación corporativa.

Capítulo 1: Comprendiendo las Crisis Corporativas

Para lograr comprender el siguiente estudio es necesario profundizar en el concepto de Crisis Corporativa, conociendo las diversas percepciones de su significado, contrastando las causas que provocan estas situaciones, las etapas que pueden llegar a tener y los tipos de crisis que plantean distintos especialistas en comunicación.

Retomando las definiciones de Crisis planteadas en la introducción de este estudio, una crisis “constituye toda situación o hecho decisivo para la existencia o futuro de la empresa, con trascendencia e importancia para el público que compromete la reputación, capacidades y credibilidad de la empresa.” (Cervera, 2008, p.349), por otro lado, complementando la definición de Cervera, “una crisis es, por naturaleza, una sucesión de acontecimientos que irrumpe caóticamente, sin orden ni lógica aparente.” (Tironi., y Cavallo, 2015, p.282). Por otro lado, Miguel Túñez, define la crisis desde una perspectiva de la comunicación organizacional cómo,

<<cualquier situación natural o provocada, previsible o súbita, propia o ajena, descarada o latente que amenace la imagen de la organización, ponga en riesgo sus actuaciones futuras o amenace con alterar las relaciones, internas o externas, entre ésta y sus públicos o entre ésta y sus miembros; y que necesita que se ejecuten estrategias de comunicación para evitar el impacto sobre la imagen, las relaciones y las actuaciones de la organización o, de producirse, minimizar el daño e intentar revertirlo como un activo positivo>>. (Túñez, en Túñez, 2012, p. 185)

Sin embargo, la mejor definición para el concepto de crisis según Wilcox, Autt, Agee y Cameron (2006)

es la que entrega la empresa Pacific Telesis en su manual sobre comunicación en tiempos de crisis, que define crisis como un acontecimiento extraordinario, o una

serie de acontecimientos, que afecta de forma adversa a la integridad del producto, a la reputación o a la estabilidad financiera de la organización [...] (p.191)

Por otro lado, “Las fuentes de las crisis son virtualmente infinitas.” (Tironi, y Cavallo, 2015, p. 73)

si bien el origen de una crisis organizacional puede atribuirse al entorno de la organización y ser una catástrofe natural, [...] es necesario tener presente que es la organización la que será juzgada por su manejo de la crisis y, también, por las medidas de prevención que no tomó. (Rodríguez, y Opazo, 2007, p.580).

Los conflictos pueden presentarse en cualquier organización, en cualquier momento, y desde los ámbitos más insospechados. Y ante los mismos conflictos, la ciudadanía y los medios de comunicación son mucho menos sensibles y tolerantes a las explicaciones que en el pasado. (Tironi, y Cavallo, 2015, p. 73).

Sin embargo, respecto al factor sorpresa de las crisis, otros autores aseguran que, las crisis no siempre son inesperadas. Un estudio del Instituto de Gestión de Crisis de Indiana reveló que tan sólo 14 por ciento de las crisis empresariales son inesperadas. El 86 por ciento restante son lo que el Instituto denominó crisis <<humeantes>>, de las que la organización es consciente de los posibles daños mucho antes de que el público conozca los hechos. (Wilcox, Autt, Agee, y Cameron, 2006, p.191).

En este sentido, “Las crisis son un signo distintivo de la vida contemporánea. Nada ni nadie las puede evitar.” (Tironi, y Cavallo, 2015, p. 273), a pesar de esto, Túñez (2012) asegura que “crisis es oportunidad y amenaza [...]” (p.184)

Habiendo comprendido algunas definiciones de crisis corporativa, es momento de conocer algunas características sobre este controversial concepto.

Cervera (2008) asegura que algunas características de la crisis son: “sensación de pérdida de control, de ser arrastrado por las circunstancias; factor sorpresa; información dispersa; los acontecimientos suceden rápidamente; los medios de comunicación suelen estar implicados.”(p.349)

Mientras que Túñez (2012) reconoce que,

las crisis tienen un componente emocional que incide en la gestión. Cualquier amenaza genera alteración psicológica que se traduce en temor, incluso en incertidumbre; la crisis significa asumir la gestión de un riesgo, lo que eleva el nivel de estrés de los gestores de forma proporcional a la intensidad y a la duración de la situación conflictiva. (p.187)

Rodríguez y Opazo (2007) afirman que,

También se habla de “patología de la crisis” (Tironi y Cavallo, 2004: 224-225), para caracterizar el modo en que las organizaciones procesan el hecho de protagonizar una crisis. Esta patología consiste en que las organizaciones son tomadas por sorpresa, siempre son inesperadas, aunque la organización haya asumido el riesgo. Las crisis son vistas, además, como únicas y extraordinarias. La urgencia es otro de los rasgos de esta patología, lo que presiona a la toma de decisiones. Las crisis operan desestabilizando las relaciones que la organización normalmente sostiene con su entorno. La desestabilización unida a la urgencia puede llevar a conductas organizacionales - comunicaciones, toma de decisiones - improvisadas, erráticas y hasta caóticas.” (p.569)

Otra característica de las crisis, y no menos importante, son los públicos que se pueden ver afectados en una situación de crisis, según Cervera (2008) estos pueden ser: “Empresa: empleados, directivos, accionistas, sindicatos; Externos: Familiares de empleados y/o

colaboradores afectados, clientes, proveedores y distribuidores, asociaciones, líderes de opinión del sector, autoridades, medios de comunicación, opinión pública.” (p.350)

Ahora es momento de revisar otro aspecto fundamental para comprender las crisis, esto implica conocer las etapas o fases que tienen estas situaciones. Según Rodríguez, y Opazo (2007) las crisis tienen cinco etapas, la primera etapa de una crisis es la Negación, “Los responsables de la organización tratan de no creer que la crisis sea de envergadura, se produce una simplificación del problema y sus efectos. Los afectados, por su parte, viven estos primeros momentos en una suerte de incredulidad [...]” (p.581), “[...] en esta fase todavía no se perfila con exactitud la envergadura, los alcances ni las posibles consecuencias de la crisis [...]” (p.582).

La segunda etapa tiene que ver con la Categorización y Etiquetamiento de la Crisis, “cuando los diferentes grupos involucrados están en condiciones de “ponerle un nombre” a la crisis, vale decir, de etiquetarla como un problema o un daño de cierta clase [...] las distinciones utilizadas, indicarán la dirección en la que hay que buscar soluciones.” (p.583).

La tercera etapa corresponde a la Atribución de Causas y Búsqueda de Soluciones, “abundan las interpretaciones respecto a la crisis, su origen, sus soluciones, los nuevos eventos, las más insospechadas conexiones, etc.” (p.585). La cuarta etapa, corresponde a la Generación y Reducción de Incertidumbres adicionales, “el momento se caracteriza por la dificultad para redefinir la situación y llegar a una solución de consenso.” (p.586), mientras que la quinta y última etapa se denomina Decisiones e Inicio de la Estabilización, “Finalmente, los responsables de la conducción del proceso toman decisiones para solucionar los problemas generados por la crisis, [...] Los afectados aceptan las soluciones propuestas [...]” (p.586-587)

Por otro lado, Tironi y Cavallo (2015) reconocen cuatro fases de las crisis, que concuerdan con las propuestas por Rodríguez y Opazo, estas cuatro etapas se definen de la

siguiente manera, “*1ª Fase Preliminar: Surge el conflicto; 2ª Fase Aguda: Estalla la crisis; 3ª Fase Crónica: La inestabilidad se estabiliza; 4ª Fase Postraumática: Restableciendo el equilibrio.*” (Tironi, y Cavallo, 2015, p.282-284)

Así como existen distintas fases en una crisis, también existen distintos tipos de crisis, y Túñez (2012) identifica tres tipos de crisis:

- Provocadas: las que se desencadenan por una acción, premeditada o no, impulsada por la organización o alguno de sus miembros. [...];
- Previsibles: las que se pueden detectar a través de los sistemas de alarma [...];
- Inesperadas: las que aparecen súbitamente. [...] (p.187)

A diferencia de Túñez, Cervera (2008) reconoce siete tipos de crisis:

- Accidentes o siniestros con consecuencias en el exterior;
- Accidentes con consecuencias muy graves como desastres ecológicos;
- Molestia de los consumidores
- Incidencias graves de un producto que ya está disponible en el mercado para el consumidor;
- Causas ligadas a la ética y al comportamiento de las personas;
- Causas relacionadas por motivos financieros o económicos; finalmente,
- Crisis ligadas a la seguridad de los bienes de la empresa. (p.351-352)

Si bien Túñez y Cervera plantean diferentes categorías de crisis, ambas concepciones se complementan, ya que, abordan la temática desde perspectivas distintas, involucrando diferentes factores que se deben considerar como tipos de crisis, otro autor afirma lo siguiente, “Las crisis pueden ser del más diverso tipo, precisamente porque no responden a un molde preestablecido y porque su aparición es sorpresiva. Sin embargo, se han intentado

diferentes modos de clasificarlas.” (Rodríguez, y Opazo, 2007, p.579). En este sentido, existen tres categorías planteadas por Rodríguez y Opazo (2007) que son el complemento perfecto de las categorizaciones planteadas por Túniz y Cervera.

Se las puede ordenar, sin pretender ser exhaustivos, entonces:

- De acuerdo a la localización de su origen: exterior / interior de la organización. [...]
- Según su fuente se encuentre en la naturaleza o pueda ser atribuida a los seres humanos. Se trata de la distinción peligro / riesgo, que ha provocado un daño o amenaza con hacerlo. [...]
- Respecto a la calidad de su origen: técnica / económica o humana / social. [...] (p.579)

Con la intención de complementar los tipos de crisis que existen, Cervera (2008) contribuye definiendo tres niveles de gravedad de la situación de crisis:

- Nivel Verde o de baja intensidad: accidentes o incidentes que quedan limitados al ámbito local, sin efectos graves sobre la seguridad, el medio ambiente o la solvencia económica y la gestión de la compañía, pero que podría generar interés por los periodistas, vecinos, asociaciones o autoridades locales.
- Nivel Amarillo o de situaciones de relevancia: accidentes o incidentes que quedan limitados al ámbito local, y que tienen efectos severos sobre la seguridad, el medio ambiente o la solvencia económica y la gestión de la compañía, o que han generado o generarán, por tanto, interés de los periodistas, vecinos, asociaciones o autoridades locales.

- Nivel Rojo o de situaciones extremas: accidentes o incidentes que exceden por su importancia el ámbito local, y que previsiblemente generarán interés en los periodistas, vecinos, asociaciones, autoridades nacionales o internacionales por tener graves consecuencias sobre la seguridad, el medio ambiente o la solvencia económica y la gestión de la compañía.” (p.379-381)

Es así como habiendo estudiado todos los factores que engloba una crisis corporativa, se puede sintetizar en primera parte que las crisis pueden ser inesperadas para la organización, así como también algunas organizaciones se pueden anticipar a ellas. Como segundo punto, queda claro que todo tipo de organizaciones o marcas se pueden ver afectadas o bien, beneficiadas con una situación de crisis, y que el efecto positivo o negativo de ésta, depende en su totalidad a la comunicación por parte de las organizaciones. En tercer lugar, se logró demostrar que una crisis es una situación compuesta por fases y que existen distintos tipos de situaciones que pueden dar inicio a las crisis corporativas, pero aún queda una inquietud por resolver respecto a este concepto, en relación a la implicancia que puede llegar a tener en la reputación de las organizaciones. Sin embargo, no será un punto de análisis en el presente capítulo, ya que, antes de comprender los efectos de la crisis, se debe estudiar sobre la reputación de las organizaciones.

Capítulo 2: Comprendiendo la Reputación de las Organizaciones

Como bien se ha mencionado anteriormente, la presente investigación se constituye básicamente por el estudio de dos conceptos, en el capítulo anterior ya se analizó el primer componente, las crisis corporativas. En el presente capítulo se estudiará el concepto de reputación de las organizaciones o más conocido como “reputación corporativa”.

Este término tiene sus inicios con la cultura del *corporate* durante los años noventa, pero ¿qué se entiende por *corporate*?, según lo expresado por Villafañe (2008) el *corporate* es entendido como la gestión estratégica de todos los factores que influyen en la imagen de una organización, sintetizó durante los años noventa una visión estratégica de la imagen corporativa cuyo principal objetivo fue armonizar las estrategias comunicativa y de negocio de las empresas. (p.21)

“Y es en ese contexto de los noventa, dominado por la visión del *corporate* actual, es donde hay que situar el último salto evolutivo, el de la gestión de los intangibles empresariales” (Villafañe, 2008, p.23) pero nuevamente, ¿qué se entiende por intangible?, ¿es la reputación corporativa un intangible empresarial?, no es necesario consultar en la bibliografía cuál es el significado de intangible, ya que, es simplemente algo que no se puede tocar, entendiendo que se refiere a la acción y también al sentido del tacto, tocar algo físico, en este sentido un intangible empresarial, son aquellos componentes de las organizaciones que no tienen un cuerpo ni estructura física, no se pueden tocar, pero se pueden percibir. Es así como “En el ámbito empresarial la reputación se entiende también como un intangible que sirve para determinar el estatus de una organización en el sector en el que ésta desenvuelve su actividad y que, por tanto, genera ventajas competitivas [...]” (Túñez, 2012, p.45)

Entonces, habiendo comprendido el entorno y una primera acepción del concepto, ya es momento de plantear las interrogantes que guiarán el estudio del presente capítulo, ¿qué se

entiende por reputación corporativa?, ¿se puede construir la reputación corporativa?, ¿qué características tiene? ¿es medible la reputación corporativa?, según Cervera (2008)

reputación corporativa es “la opinión que se forma en los distintos colectivos afectados por nuestra empresa y depende, fundamentalmente de tres aspectos: las acciones de la compañía, la forma en que éstas son comunicadas y la forma en que son percibidas.”

(p.347), otra definición, que sigue la línea de la definición expuesta por Cervera, entiende la reputación corporativa como una “percepción generalizada de que la empresa resuelve de forma legítima las relaciones con sus participantes, tanto en sus componentes de comportamiento como en términos de transparencia informativa.” (Quevedo, 2003, p.3), sin embargo, en contraste a estas últimas dos definiciones, Tironi y Cavallo (2015) plantean la siguiente definición de reputación corporativa,

Son las garantías que la marca adquiere, no entre los consumidores (la confianza), sino entre los líderes de opinión: autoridades, científicos o culturales y medios de comunicación, entre otros. La confianza no se traduce siempre en reputación, aunque es usual que ambas se ayuden. En el mundo de hoy, toda organización, por cerrada que se pretenda, se verá envuelta inevitablemente en situaciones donde la comunicación con estas audiencias selectas es decisiva; en ellas se torna indispensable la reputación de su marca corporativa.” (p.117)

El autor, limita la reputación corporativa a una percepción de ciertos públicos específicos de la organización, a diferencia de los autores anteriores que plantean que la reputación es la percepción que puede tener cualquier persona sobre cierta organización.

A pesar de esto, según Villafañe (2006) la reputación corporativa es “entendida como el reconocimiento por parte de los grupos de interés de una empresa del comportamiento corporativo de ésta” (p.3), comprendiendo que la reputación corporativa se fundamenta en el actuar cotidiano de una organización, y como sus stakeholders perciben el que hacer de

la empresa o de la marca, de una manera global, “para gozar de reputación una empresa no solo debe cumplir con la regulación existente, sino que además debe actuar de forma ejemplar y que esto sea percibido por el entorno que la rodea.” (Quevedo, 2003, p.3), en este sentido la misma autora afirma que,

la reputación es un activo de construcción social, que es creada y mantenida a través de un proceso de legitimación (RAO,1994), e implica una continua sucesión de evaluaciones puntuales de las actuaciones de la empresa en cada momento, cuyo veredicto debe basarse en criterios de legitimidad. (Quevedo,2003, p.2)

Esta reflexión, da pie a la segunda interrogante que se planteó al inicio de este capítulo ¿se puede construir la reputación corporativa?, según Tironi y Cavallo (2015) “La reputación se genera gracias al desarrollo armónico de la comunicación estratégica.” (p.116) es decir, que, para estos autores, la gestión de la comunicación estratégica de una organización puede crear la reputación corporativa, entendiendo que la comunicación estratégica tiene como objetivo transmitir y desarrollar de manera clara lo que la organización dice ser y lo que hace. Respecto a esto, “una empresa para ser reputada no sólo necesita obtener un excelente retorno económico, sino hacerlo de manera sostenible, lo que implica una visión ética de los negocios” (Villafañe, 2006, p.6) además, el mismo autor agrega que “el retorno máximo para el accionista y la maximización del beneficio a corto plazo ya no son los únicos objetivos de una compañía [...] y están siendo sustituidos, en mayor o menor medida, por un retorno sostenible para sus stakeholders.” (Villafañe, 2006, p.6) con esto, lo que intenta expresar Villafañe es que este nuevo retorno sostenible para los stakeholders de las organizaciones es uno de los factores que permite crear reputación, ya que como sostiene Quevedo, la reputación corporativa es una

percepción generalizada del comportamiento legítimo de la empresa con sus participantes, tanto en términos de comportamiento como informativos, se hace

imprescindible tomar como unidad básica de análisis al individuo, que es quien puede generar percepciones y, a partir de estas, evaluar la reputación desde un punto de vista más agregado (Quevedo, 2003, p.9)

Otro factor o elemento fundamental para la creación o consolidación de la reputación corporativa para Villafañe (2006) son los monitores reputacionales, “Estos monitores de reputación suelen ser el resultado de una alianza entre una publicación de prestigio (un diario o una revista económica) con una organización del conocimiento, generalmente una firma de consultoría o una universidad.” (p.12) si bien, este es un punto muy importante, que contiene elementos relevantes sobre la reputación, ya que, es la forma en que ésta se puede medir o evaluar, no se profundizará en el presente capítulo, ya que, se le dedicará especial atención en los próximos capítulos.

Por otro lado, se encuentra el tercer y último factor que considera Villafañe (2006) para la consolidación de la reputación corporativa, y tiene que ver con,

el cambio que ha experimentado la comunicación empresarial, una comunicación cuya evolución *grosso modo* puede sintetizarse en tres periodos:

1. La hegemonía de la comunicación de marketing.
2. La emergencia de la imagen corporativa.
3. La gestión de los recursos intangibles de las empresas. (p.16)

A modo de resumen, la creación o consolidación de la reputación corporativa es algo real, que se logra a través de la gestión de la comunicación estratégica de las organizaciones, considerando que los stakeholders de la organización forman una percepción de ésta a partir de la forma en que realizan las cosas tanto a nivel interno como externo, y cómo comunica la organización, cabe destacar que cuando Quevedo se refiere a la “forma legítima” que tienen las organizaciones de hacer las cosas, se refiere a la forma

correcta, transparente y honesta que tienen las organizaciones de actuar. Gracias a una de las citas expuestas en esta sección del capítulo, permitió adelantar una particularidad sobre la reputación corporativa, que hace referencia a la forma en que ésta se puede medir o evaluar, sin embargo, tal como se mencionó anteriormente, aún no se estudiará esta característica de la reputación ya que, primero es necesario conocer otros aspectos que están estrictamente relacionados con la reputación corporativa, y que de cierta forma, son componentes de ésta, lo que contribuirá en comprender de mejor forma este concepto y sus alcances.

Gestión reputacional. Persigue la armonización entre lo duro y lo blando de una empresa; es decir entre la lógica del negocio, gobernada por las políticas duras [...] y la responsabilidad social corporativa [...] tiene como misión alcanzar el liderazgo reputacional entre las compañías del mismo sector de actividad. (Villafañe, 2008, p.191)

“Liderazgo reputacional. Es la atracción racional y emocional que hace que una empresa sea la opción preferida para trabajar, comprar, invertir y compartir [...]” (Villafañe, 2008, p.192)

Capital Reputacional. Es el valor de la reputación corporativa de una empresa para sus *stakeholders* que se concreta en tres ventajas competitivas; atrae inversiones y mejora los resultados económicos, aumenta el valor de su oferta comercial y constituye un eficaz escudo contra las crisis. (Villafañe, 2008, p.190)

“Valores de reputación. Son aquellos factores de éxito sobre los cuales la compañía debe construir su reputación corporativa.” (Villafañe, 2008, p.193)

“Variables de reputación. Son los factores de los que depende la reputación corporativa de una empresa y constituyen el objeto de la gestión reputacional [...]” (Villafañe, 2008, p.194)

“Visión reputacional. Es la imagen compartida por los miembros de la alta dirección de una empresa sobre los valores reputacionales que ésta debe consolidar en la relación con sus *stakeholders* estratégicos para alcanzar el liderazgo en reputación”. (Villafañe, 2008, p.194)

“Posicionamiento reputacional. Es el valor o valores de reputación que mejor sintetizan la meta aspiracional de una organización con relación a sus *stakeholders* y aquello por lo que espera ser reconocida por éstos.” (Villafañe, 2008, p.193)

“Macro de reputación. [...] Matriz corporativa de riesgos y oportunidades que permite, gracias a un cuadro de doble entrada, relacionar los <<valores de reputación>> con los <<*stakeholders*>> y obtener las variables de reputación de cada compañía." (Villafañe, 2008, p.192)

“Modelo gestor de reputación. [...] comprende cuatro etapas sucesivas: definición de la visión reputacional de la compañía, diagnóstico reputacional y *benchmarking* de la competencia, elaboración del Plan director de reputación y, finalmente, difusión del Plan de comunicación de la reputación.” (Villafañe, 2008, p.192)

“Índice de reputación corporativa. Es el coeficiente que expresa el valor de la reputación corporativa de las empresas, obtenido a partir de la media de todas las variables primarias que utilizan los diferentes rankings o monitores reputacionales, [...]”. (Villafañe, 2008, p.191)

Estos nueve elementos anteriormente descritos, permiten comprender la amplitud que tiene la reputación corporativa, demostrando así que no es un concepto simple en cuanto a su composición, además deja ver la importancia y los beneficios que puede llegar a entregarle a cualquier organización, en cierta forma estos conceptos planteados por

Villafañe, son una guía de construcción, reconocimiento, mantención y fortalecimiento de la reputación corporativa, que es aplicable a todo tipo de organización o marca.

Cada uno de estos conceptos forman parte crucial para comprender los futuros capítulos desarrollados de este estudio, debido al posible alcance que pueden llegar a tener éstos en una situación de crisis para las organizaciones. Sin embargo, aún existe una interrogante que no ha sido resuelta al cien por ciento, a pesar de ya conocer que la reputación corporativa sí se puede evaluar, el problema que guía este estudio es ¿Qué efecto causa la gestión comunicacional de una crisis en la reputación corporativa?.

Capítulo 3: Comprendiendo la Gestión Comunicacional de Crisis y sus efectos en la Reputación de las Organizaciones

Recordando lo que se ha planteado en los capítulos anteriores, una crisis es una situación que produce grandes efectos en las organizaciones, un hecho que puede suceder en cualquier momento y no importa el tipo de organización que sea, todas se pueden ver enfrentadas a una situación de este tipo, una de las características más importantes es que, estas situaciones pueden generar gran daño a la organización o bien, pueden significar una oportunidad de mejora y fortalecimiento organizacional, pero todo esto depende de uno de los componentes esenciales del presente trabajo monográfico, como lo es la gestión comunicacional que se desarrolla en situaciones de crisis, pero ¿Qué se entiende por gestión comunicacional de crisis?, por una parte según Túnnez (2012)

La gestión de la crisis desde las organizaciones se bifurca en una doble estrategia: por un lado, las decisiones y acciones que permitan resolver la crisis y, por otro, la comunicación de esas acciones y decisiones a todos los públicos de la organización y a la sociedad en general. (p.184)

Mientras que Silva (2013) plantea que “la gestión de crisis se entiende como la comunicación entre una organización y sus grupos de interés <<antes, durante y después de ocurrido *un* evento que ha dañado una relación>>” (p. 59), ambos autores concuerdan en que la gestión de crisis incluye una parte esencial, que se resume en comunicar a los públicos de las organizaciones. Por otro lado, Losada (2010) considera la gestión comunicacional de crisis como “una herramienta que ayudará a definir los términos de la crisis y la conducirá en una determinada dirección y, a la vez, retratará a la organización. Comunicar es una decisión estratégica fundamental” (p.84), si bien Losada no lo plantea de manera explícita, con esta definición se puede inferir que, la comunicación es un

componente importante en la gestión de crisis, permitiendo guiar su desarrollo y fin hacia donde sea posible y factible.

Por otro lado, Vichique (2016) define la comunicación de crisis de manera sintetizada y sencilla declarando que es “entendida como un conjunto de criterios y técnicas destinados a apoyar la gestión, contención y procesamiento del fenómeno.” (p.208), este autor simplifica el significado de esta herramienta estratégica de gestión de crisis, ampliando el término a algo mucho más integral.

Si bien ya se puede tener una idea de lo que significa e implica la gestión de crisis, para lograr comprender con mayor profundidad la gestión comunicacional, es necesario conocer cuál es su principal objetivo, y según lo que describe Cervera (2008) “La finalidad de la comunicación de crisis consiste en: preservar la reputación de la empresa, marca o producto; minimizar el impacto mediático, evitando la publicidad negativa; defender la posición de la empresa, evitando o minimizando las pérdidas económicas” (p.352-353), así mismo, Túñez (2012) dice que “El objetivo de la estrategia de comunicación es proteger y mejorar la imagen interna y externa de la organización como un referente de credibilidad que genere confianza.” (p.184), Cierva (2015) asegura que la gestión comunicacional de crisis

tiene como materia prima la reputación, y su objetivo es «conseguir el entendimiento y el apoyo e influir en las opiniones y los comportamientos. Consiste en el esfuerzo planificado y ordenado de establecer y mantener la benevolencia y entendimiento mutuo entre una organización y sus públicos». La comunicación de crisis es pues el modo concreto de preservar la reputación cuando está en peligro. (p.55)

Estos autores concuerdan en la importancia del rol comunicacional en la gestión de crisis, incluyendo en sus declaraciones desde los beneficios hasta los males que puede

generar una crisis en las organizaciones, tanto a nivel interno como externo, sin duda alguna, son las definiciones más destacadas en este capítulo, debido al énfasis que se le adjudica a la comunicación. En este sentido, Silva (2013) afirma que “Reaccionar adecuadamente y a tiempo representa el objetivo más importante una vez que se desata una crisis.” (p.43), puesto que el tiempo es uno de los recursos más importantes en las situaciones de crisis, según lo revisado en el primer capítulo de la presente monografía. Así mismo, Cierva (2015) señala que, “Su objetivo es reducir los riesgos de sufrir una crisis y, cuando es inevitable, enseña cómo reaccionar para reducir los daños y retomar cuanto antes la actividad normal.” (p.35)

Así como se ha estudiado lo que significa para distintos autores gestionar comunicacionalmente una crisis y el principal objetivo que tiene esta medida estratégica, es también relevante mencionar lo que para algunos autores consideran ventajas de este método comunicacional contra las crisis. En este sentido, se pueden distinguir cuatro ventajas al momento de comunicar en tiempos de crisis: la primera es que la organización responde a su responsabilidad social de informar; la segunda es que la organización muestra responsabilidad, compromiso y cercanía con sus públicos; la tercera ventaja es que al tomar la iniciativa de comunicar, la versión oficial de los sucesos queda posicionada; finalmente la cuarta ventaja es que la organización crea y controla el mensaje, generando una política comunicacional proactiva. (López en Losada, 2010)

Por otro lado, resulta interesante destacar ciertas declaraciones que entregan una visión amplia e íntegra respecto a la gestión comunicacional de crisis, las que permiten comprender en profundidad el verdadero sentido de esta gestión estratégica, es así como Túñez (2012) afirma respecto al concepto en relación con las crisis lo siguiente,

En comunicación hemos de aprovechar la reversibilidad del término para lograr gestionar la crisis como una oportunidad de ajustar o reforzar la percepción que los

públicos interesados (stakeholders) tienen de la organización, la persona, el producto o el servicio afectado por la crisis. (p.184)

Esta declaración destaca la importancia que tiene la comunicación en situaciones de crisis, y dejando una premisa de los efectos que puede llegar a producir la gestión comunicacional en la percepción de los stakeholders de la organización. Entendiendo así que, “Debemos estar preparados y comprender que la comunicación de crisis alcanza los niveles óptimos cuando se desarrollan estrategias preventivas y se atiende correctamente a los públicos, ya sean internos o externos.” (Cervera, 2008, p.404), Silva (2013) refuerza esta idea de preparación declarando que, “en la medida que hemos podido «proyectar» ciertos escenarios, nos hemos imaginado algunos eventos o incluso «ejercitado» ciertas conductas, mayor capacidad de control percibiremos cuando se «desate» una crisis con repercusiones en la imagen de la organización.”(p.49). En este sentido, Cierva (2015) afirma que,

También en este aspecto hay que atreverse a medir. Conviene cuantificar, y traducir los efectos en cifras y datos: cuántos mensajes se han recibido, y de qué tipo (de quejas, de solidaridad, de preocupación, de congratulación); cómo ha sido la cobertura informativa de los medios; qué piensan los empleados al respecto, etc. (p.326)

Comprendiendo que medir los efectos de las crisis es uno de los elementos esenciales de la gestión comunicacional de crisis. Entonces, a modo de resumen, se plantea la definición declarada por uno de los autores que más esfuerzo ha hecho en comprender y explicar la gestión comunicacional de crisis,

La comunicación de crisis es una planificación a largo plazo que se inicia antes de que se desencadene el conflicto; se implementa durante la crisis trabajando con anticipación, agilidad, calidad y veracidad (*cf.* Villafañe; Bustamante; Prado, 1987);

y se prolonga en el tiempo cuando esa situación desfavorable ya ha pasado actualizando el plan y verificando su utilidad. (Túñez, 2012, p.185)

Las declaraciones anteriormente citadas, abren paso a la última parte de esta investigación teórica y a una serie de inquietudes que permitirán desarrollar en profundidad la comprensión de los efectos que tiene la gestión comunicacional de crisis en la reputación de las organizaciones.

Para lograr comprender bien esta última parte, es necesario recordar ciertos aspectos que se han mencionado en los capítulos anteriores, referentes a la comprensión de la reputación de las organizaciones, recordando así que la reputación corporativa es un bien intangible, que se construye en base al actuar honesto y legítimo de las organizaciones, es algo que requiere de tiempo, dedicación y compromiso, y que al ser parte de una construcción perceptiva de las personas respecto a la organización, cualquier situación que ponga en tela de juicio el actuar de dicha entidad, puede producir un golpe en esa percepción, así lo afirman los destacados autores Tironi y Cavallo (2015) declarando que, “Una crisis mal gestionada puede pulverizar en pocas horas la imagen y el prestigio de una marca, y con ello el patrimonio de una organización.” (p. 274) entendiendo que la reputación corporativa está íntimamente relacionada con el prestigio de la marca, y que el patrimonio de una organización se constituye tanto con sus bienes físicos y los bienes intangibles, la mala gestión de una crisis puede llegar a destruir la reputación corporativa de una organización. Es así como Cervera (2008) señala las consecuencias de una crisis,

minar la confianza de los clientes, empleados, proveedores; deteriorar o arruinar la reputación corporativa; hacer caer las ventas y destruir la marca; incurrir en responsabilidades legales y económicas; crear alarma social; provocar efectos visibles o invisibles en las personas, recursos y organizaciones (p.352)

Como se pudo observar por lo dicho anteriormente, Cervera declara con precisión el posible daño que puede llegar a tener una mala o nula gestión comunicacional de crisis en las organizaciones, afirmando que ésta se puede destruir por partes o por completo, en cualquiera de los dos casos, esto repercute con un efecto negativo en la reputación corporativa.

Debido a la importancia que ha adquirido este componente organizacional, que según Villafañe (2006) “la reputación corporativa era, a principios de ese año, la tercera preocupación para el 61% de los altos directivos empresariales en los ocho países más desarrollados del mundo” (p.3), no cabe duda de que la reputación corporativa se haya transformado en una preocupación latente para los altos directivos de las organizaciones y se puede deber a que según lo expuesto por Cervera (2008) “La reputación corporativa afecta a la rentabilidad del negocio.” (p.118) y como bien se sabe, cuando se habla del efecto que podría llegar a tener una crisis en los números de las organizaciones, todo es mucho más real para algunos directivos.

Debido a todos estos efectos que producen las crisis sobre la reputación de las organizaciones, es que Túñez (2012) insiste que la gestión de comunicación de crisis es vital para “Gestionar credibilidad a través de la veracidad y honestidad de las actuaciones para fortalecer la confianza en la organización, en sus mensajes, en sus ideas, en sus productos, en sus dirigentes y en todo lo que ésta representa.” (p.185) considerando que “la reputación toma un perímetro intertemporal, en el intento de unir actuaciones pasadas a las expectativas del futuro.” (Quevedo, 2003, p.2) comprometiendo el fortalecimiento del Capital Reputacional de una organización, que según como lo define Villafañe (2008)

es el valor de la reputación corporativa de una empresa para sus *stakeholders* que se concreta en tres ventajas competitivas; atrae inversiones y mejora los resultados

económicos, aumenta el valor de su oferta comercial y constituye un eficaz escudo contra las crisis. (p.190)

Así mismo, “Desde esa perspectiva, se entiende la importancia de cuidar los aspectos comunicativos de la crisis, porque los daños a la reputación y a la imagen institucional pueden ser más graves que los materiales.” (Cierva, 2015, p.13)

Conclusiones

A modo de conclusión, a continuación, se explicará cómo los tres capítulos que componen la presente monografía se interconectan de manera sencilla y completa. Cabe destacar que finalmente la investigación teórica realizada se presenta como una respuesta a la interrogante o problema de la presente monografía ¿qué efecto causa la gestión comunicacional de una crisis en la reputación corporativa?, además es un justificativo de la importancia que tiene el necesario ejercicio de las Relaciones Públicas en todo tipo de organizaciones, debido al contexto socio-tecnológico en el que se encuentran insertas hoy en día, cada vez más propensas a vivir una situación que las expone abiertamente frente a la opinión pública y a sus stakeholders o públicos objetivos, poniendo en riesgo el futuro de la organización, dificultando su presente y manchando su pasado. Todo esto anteriormente descrito, y según lo estudiado en la primera parte del presente trabajo monográfico, es lo que se conoce como una crisis corporativa.

No cabe duda de que estas situaciones se presentan cada día. A pesar de esto, según los autores estudiados, no todas las crisis son iguales ni del mismo tamaño, por lo que cada una se diferencia por el origen, el alcance y las consecuencias que presenta, a la vez, la mayoría de los autores proponen que una crisis es equivalente a una oportunidad, ya que, cada vez

que sucede una situación así, nace con ella la oportunidad de fortalecer, mejorar o potenciar el proceso que desencadenó la situación de crisis.

La importancia de conocer y entender lo que es una crisis y sus posibles efectos, en el presente trabajo monográfico, radicó en la conexión que tienen las crisis con la reputación de las organizaciones o también conocida reputación corporativa.

De esta forma, recordando lo que se planteó en el respectivo capítulo, los distintos autores investigados concuerdan en que la reputación corporativa se puede definir como un bien intangible o inmaterial de las organizaciones, el cual se construye a lo largo del tiempo, involucrando lo que ha sucedido en la historia de la organización, como se desenvuelve en la actualidad y las pretensiones que declara para su futuro. También concuerdan en que es un constructo mental que se forman los públicos de las organizaciones de manera colectiva a partir de lo que ellos perciben de la organización, considerando lo que hacen, lo que dicen hacer, lo que comunican, cómo y cuándo lo comunican.

Otra característica que se le atribuye a la reputación corporativa, es la ventaja que le entrega ésta a las organizaciones de tener un capital reputacional fuerte, ya que, este permite asegurar el éxito de la organización considerando tres aspectos organizacionales como ventajas competitivas, tal cual lo señaló Villafañe (2008), destacando que mejora los resultados económicos, aumenta el valor de la oferta comercial y constituye un eficaz escudo contra las crisis.

Sin embargo, las organizaciones no pueden pretender que teniendo una buena o excelente reputación bastará para enfrentar y terminar bien parados ante una crisis, ya que, al ser un elemento de percepción, es decir que existe en la mente de las personas, fácilmente se puede ver perjudicado y también destruido, por el exceso de confianza de la organización al enfrentarse a una crisis y no preparar o no contar con una estrategia de

comunicación que ayude a la organización superar y transformar este conflicto en una oportunidad de fortalecimiento.

Lo anteriormente descrito, se conoce como gestión comunicacional de crisis, y es otro de los elementos fundamentales del presente estudio monográfico. Según los autores estudiados en el respectivo capítulo, se define como una herramienta estratégica que permite mantener la comunicación entre la organización y sus stakeholders en situaciones de crisis, transparentando y comunicando oportunamente los hechos, entregando una versión oficial de lo sucedido y así limitar posibles confusiones con versiones que no son estrictamente oficiales.

El ejercicio de la gestión comunicacional de crisis, tiene como principal objetivo, proteger y fortalecer la reputación de las organizaciones, por lo que se puede afirmar que sin duda alguna el mayor beneficio de involucrar la comunicación en el proceso de gestión de crisis, es asegurar el éxito de la organización.

Entonces, después del completo análisis realizado en torno a ¿Qué efecto causa la gestión comunicacional de una crisis en la reputación corporativa?, y tras haber analizado detalladamente cada uno de los componentes que guiaron el estudio, se puede afirmar que los efectos que produce la gestión comunicacional de crisis en la reputación de las organizaciones son en su totalidad positivos, ya que, esta herramienta estratégica se encarga de mantener la comunicación y los vínculos entre organización-stakeholders, lo que genera en la organización una serie de efectos que refuerzan el capital reputacional. Si bien estos efectos no se encuentran implícitos en las páginas que componen este ensayo, se puede comprender el efecto que tiene la gestión comunicacional frente a situaciones de crisis en la reputación corporativa, maximizando los recursos, potenciando los sistemas y generando una comunicación legítima con sus públicos.

Si bien el presente trabajo no es una guía que ayudará a gestionar comunicacionalmente una crisis, ni un manual de construcción de capital reputacional, como se afirma en un principio, es el justificativo de la importancia que tiene el rol de los Relacionadores Públicos en las organizaciones, ya que, como especialistas en comunicación organizacional, son los profesionales óptimos para guiar dicho proceso estratégico contra las crisis.

Es así como a lo largo de esta investigación, se han logrado resolver las interrogantes y objetivos planteados en la introducción de este estudio.

Bibliografía

Aced, C. (2018). *Relaciones públicas 2.0: Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona: UOC.

Cervera, A. (2008). *Comunicación Total*. Madrid: ESIC Editorial. 4a ed.

Cierva, Y. (2015). *Comunicar en aguas turbulentas: Un enfoque ético para la comunicación de crisis*. Pamplona: EUNSA.

Fink, S. (2000) *Crisis management. Planning of the inevitable*. New York: iUniverse.

Isla, O. y Hernández, G. (2013). *Investigando la comunicación en crisis*. México D.F.: Razón y Palabra. 1a ed.

Losada, J. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis: lecciones prácticas*. Barcelona: Editorial UOC.

Mir, P. (2016) *Brand.com: Reputación de marcas y social media*. Pamplona: EUNSA.

Rodríguez, D. y Opazo, M. (2007) *Comunicaciones de la Organización*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile. 1a ed.

Silva, G. (2013) *Y ahora... ¿qué hacemos?: cómo las empresas pueden gestionar comunicacionalmente una crisis y salir fortalecidas*. Santiago de Chile: RIL editores.

Quevedo, E. (2003). *Reputación y creación de valor. Una relación circular*. Madrid: Thomson.

Tironi, E. y Carvallo, A. (2015). *Comunicación Estratégica: Vivir en un mundo de señales*. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial. 5a ed.

Túñez, M. (2011). *La Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*. Zamora: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Vichique, M., 2016, *La gestión institucional de crisis: estrategia clave en el siglo XXI*. Barcelona: Editorial UOC.

Villafañe, J. (2006). *Quiero trabajar aquí: Las seis claves de la reputación interna*. Madrid: PEARSON PRENTICE HALL.

Villafañe, J. (2008). *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.