

ARTÍCULO DE REVISIÓN  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

## Crisis de reputación empresarial en el entorno digital

### *Online business reputation crisis*

Álvarez Gavilanes, Juan Edmundo<sup>1</sup>; Murillo Párraga, Dayana Yasmin<sup>2</sup>

<sup>1</sup> [jalvarez2512@gmail.com](mailto:jalvarez2512@gmail.com), Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Ambato, Ecuador.

<sup>2</sup> [dayanamurillo2910@gmail.com](mailto:dayanamurillo2910@gmail.com), Instituto Tecnológico Superior “Manuel Lezaeta Acharán – ITSMLA”, Riobamba, Ecuador

Recibido: 09/04/2018

Aprobado: 23/05/2018

#### RESUMEN

La empresa en el ámbito digital se enfrenta a un escrutinio público de su actuación a nivel global, lo que ha generado en diversos casos, crisis de reputación empresarial, debido a opiniones negativas de determinados grupos de interés, con incidencia en la rentabilidad y credibilidad. El objetivo propuesto fue identificar las aproximaciones teóricas respecto a la crisis de reputación empresarial en el entorno digital, para contribuir con una síntesis teórica que aporte a la identificación de las estrategias adecuadas a implementar en los medios sociales para preservar la reputación.

**PALABRAS CLAVE:** Reputación empresarial; Reputación online; Grupos de interés; Crisis de reputación online; Medios sociales; Gestión de crisis de reputación online; Gestión de la comunicación de crisis.

#### ABSTRACT

The enterprise in the digital ambit faces public scrutiny of its performance at a global level, which has generated in several cases, business reputation crises, due to negative opinions of certain groups of interest with an impact on profitability and credibility. The proposed goal was to identify the theoretical approaches regarding the crisis of business reputation in the digital environment, to contribute a theoretical synthesis that contributes to the identification of the appropriate rights strategies to implement in social media to preserve the reputation.

**KEYWORDS:** Business reputation; Online reputation; Stakeholders; Online reputation crisis; Social media; Online reputation crisis management; Management of crisis communication

## **INTRODUCCIÓN**

El propósito de los autores es presentar las aproximaciones teóricas, respecto a la crisis de reputación empresarial online, desarrolladas mediante la compilación y análisis de fuentes bibliográficas de la literatura empresarial y el posicionamiento teórico; para motivar a los lectores a su estudio e implementación de medidas de prevención, estrategias concurrentes o post crisis, según el caso.

La economía de los intangibles es el nuevo paradigma empresarial, se caracteriza por la necesidad de generar confianza y legitimidad social, a través de la reputación empresarial, definida como la adición sinérgica de las percepciones de los grupos de interés, respecto a la actuación de las organizaciones. Hannington (2014) define a la reputación como la percepción de las cualidades específicas de una organización, es el resultado de la opinión de los grupos de interés y representa la habilidad de la empresa para satisfacer sus expectativas.

Los ciudadanos demandan cada vez más transparencia y comunicación por parte de las organizaciones, así como la creación y distribución equitativa de la riqueza, para lo cual es necesario conocer las expectativas de los grupos de interés, proceso que tiene lugar en los medios sociales, mediante la democratización de la información que ha cambiado el equilibrio de poder, en favor de estos últimos. La reputación corporativa es un activo estratégico, que contribuye a la diferenciación sostenible en el tiempo y a la creación de valor compartido que genere cohesión social (Alloza, Carreras, & Carreras, 2013)

La investigación contenida en este artículo inicia con la conceptualización de la reputación empresarial; establece las diferencias entre medios y redes sociales; define la reputación online y la crisis de reputación; identifica los principales factores y actores; caracteriza el entorno digital; clasifica los tipos de crisis; define el proceso de gestión de crisis y presenta las principales estrategias. El análisis de la temática descrita permite llegar a conclusiones respecto a las estrategias de crisis de reputación online.

## **DESARROLLO**

### **La reputación empresarial**

La reputación empresarial, la identidad, la imagen, entre otros, son activos intangibles que no tienen una sustancia física, no obstante, influyen en la capacidad de obtener beneficios económicos. Los términos se usan de forma indiscriminada, lo que ha provocado una confusión conceptual, mientras la reputación empresarial es de carácter estructural, la imagen es de naturaleza perecedera. La reputación es el resultado de la conservación continua de una imagen favorable de la empresa. Para Remy (2014) la reputación no depende de lo que la empresa diga de sí misma, sino de la percepción de los grupos de interés, respecto a su

actuación. Antón (2008) define a la reputación corporativa como la capacidad de distribuir valor a los grupos de interés.

La valoración de los activos intangibles en las organizaciones, tiene una tendencia creciente, pues son fundamentales en el entorno empresarial del siglo XXI (Villafañe, 2004). La intensidad de la competencia resultado de la globalización y las tecnologías de información ubican a los intangibles como factor relevante del valor empresarial. El hecho de que las empresas con mejores índices de reputación, con frecuencia se encuentran en mejores posiciones en el mercado, constituye un descriptor de la reputación como fuente de valor.

Regester y Larkin (2002), consideran que la reputación corporativa implica un juicio de valor de los grupos de interés, respecto a los atributos de la empresa, en función de sus actuaciones. Su importancia estriba en que una adecuada gestión de la reputación, contribuye a la generación de valor económico para las empresas. Carrió (2013) destaca a la reputación como uno de los activos más importantes de la organización por el impacto en los resultados, y como factor de diferenciación y posicionamiento.

Riel y Fombrun (2007), señalan como parámetros que otorgan una buena reputación: la distinción, enfoque, consistencia, integridad, autenticidad y transparencia. Bosch y Cavallotti (2016) enfatizan la importancia de la integridad, definida como el hábito de actuar con justicia y coherencia, con la motivación orientada a fines positivos.

La reputación empresarial es la percepción de los grupos de interés respecto a la actuación de la organización, como resultado del proceso histórico de sus interacciones, es un recurso estratégico por sus características de valioso, escaso y difícil de imitar.

El contexto empresarial, caracterizado por la dinámica en sus dimensiones económicas, sociales y tecnológicas; ubican a la reputación empresarial como una necesidad de la organización que demanda de las organizaciones un rol social. Los ciudadanos aspiran que las organizaciones no se limiten al cumplimiento de las actividades según el giro del negocio, sino que, además, contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de los involucrados y de la sociedad en general.

Los beneficios de una buena reputación empresarial son múltiples, entre ellos: la fidelización de los clientes, retención del mejor talento humano, satisfacción de clientes internos y externos, atracción de personal calificado, incremento de los ingresos, entre otros. (Diana Jens y Rodríguez Ruibal, 2015). El comportamiento del consumidor en la transición hacia la economía de los intangibles y específicamente de la reputación, no se basa exclusivamente en las características o precios de los productos, intervienen otros elementos intangibles, como la reputación de la empresa oferente. El valor de la reputación al igual que los bienes y servicios está determinado por su utilidad y escasez que se demuestra en momentos de crisis, o logros alcanzados con su contribución, no es de naturaleza intrínseca, depende de la percepción de los grupos de interés.

La reputación corporativa ha sido definida por diversos autores. En la tabla 1 se sintetizan en orden cronológico.

**Tabla 1. Definiciones de reputación corporativa**

Autor	Año	Definición de reputación corporativa
Fombrun Charles	1996	Es la representación perceptual de las acciones pasadas y expectativas futuras de una compañía que describe el atractivo general de la empresa
Davies, Chun, y da Silva	2001	La reputación es una combinación de identidad e imagen
Villafañe Justo	2004	Es el reconocimiento que los <i>stakeholders</i> de una compañía hacen del comportamiento corporativo a partir del grado de cumplimiento del compromiso con relación a los clientes, empleados, accionistas y la comunidad en general
De Quevedo, de la Fuente y Delgado	2005	Es la percepción generalizada que se tiene sobre la capacidad de una compañía de satisfacer las expectativas de sus distintos <i>stakeholders</i> , tanto en términos de comportamiento como de transparencia
Fombrun	2008	La reputación corporativa es un activo de construcción social que se desarrolla a través de procesos de formación, refracción y valoración
Alloza, Carreras, y Carreras	2013	Es la suma de las percepciones de los públicos, la síntesis de la historia, cultura y compromiso de acercamiento a las demandas de la opinión pública.
Ferruz	2017	La reputación corporativa es un “recurso intangible propio de la empresa que se materializa en el comportamiento de la misma y que requiere de un cierto tiempo para su configuración, que es reconocido por sus públicos como generador de valor en tanto que se ajusta a lo que éstos estiman como meritorio de la misma”.

A criterio de los autores del presente artículo, la reputación corporativa es un recurso estratégico intangible, resultado de una construcción social sostenible, en función del comportamiento empresarial, que incide en la conducta de los grupos de interés y es susceptible de ser gestionada para mantener una ventaja competitiva en función de la satisfacción y fidelidad de los clientes.

Si bien, la reputación es la cristalización de una imagen consolidada a lo largo de la vida empresarial, no solo es cuestión de tiempo, requiere de estructura y de carácter conductual

empresarial, que demuestre responsabilidad social, protección del medioambiente, compromiso con los valores, entre otros aspectos, en favor de los grupos de interés.

### **Medios sociales y reputación online**

Los medios sociales son objeto de estudio multidisciplinar desde una perspectiva de fenómeno y de herramienta. Kaplan y Haenlein (2010) definen a los medios sociales como “un grupo de aplicaciones basadas en Internet que se desarrollan sobre la base de los fundamentos ideológicos y tecnológicos de Web 2.0, y que permiten la creación e intercambio de contenido creado por usuarios” (p. 61). Los medios sociales de comunicación son las herramientas tecnológicas que permiten a través de internet: compartir e intercambiar opiniones, contenidos, comentarios e ideas sobre distintos temas (Johnson, 2016).

Buettner (2016) considera que los medios sociales son las tecnologías mediadas por ordenador que permiten a los usuarios, visualizar, crear y compartir información a través de las comunidades y redes virtuales. Existe diferencia entre los medios sociales y las redes sociales, los primeros corresponden a las plataformas o medios de comunicación en línea, que facilitan la interacción sincrónica o asincrónica de los usuarios, mediante la conexión de perfiles y contenidos creados por los mismos, mientras que una red social es la interacción que se establece entre dos o más usuarios a través de los medios sociales.

Las plataformas o medios sociales, a través de las cuáles se puede generar la interacción con los grupos de interés, son diversas: blogs, foros, redes sociales generalistas, especializadas o temáticas, servidores multimedia, fotologs, en definitiva, cualquier medio a través de internet que permita la interactividad (Moreno, 2014).

Ponce y Maldonado (2016) definen las redes sociales online como estructuras compuestas por un grupo de personas que comparten un interés común, relación o actividad a través de internet, donde se desarrollan los encuentros sociales y se muestran las preferencias de consumo de información.

Los medios y redes sociales, aunque están relacionados no son lo mismo; los medios sociales son las plataformas de comunicación online, mientras que las redes sociales son el vínculo que se crea a través de los medios, es decir las comunidades de personas que comparten un espacio virtual único.

El entorno digital caracterizado por una tendencia creciente del uso de medios sociales y la estructuración de redes sociales complejas, diversas y especializadas, así como el auge de los dispositivos móviles, y el comercio electrónico, constituyen el marco de desarrollo empresarial y económico.

Las empresas al estar inmersas en un entorno digital caracterizado por la velocidad, ubicuidad, hipertextualidad, multimodalidad, entre otros atributos, necesitan adoptar una nueva perspectiva de la reputación en este ámbito. Del Fresno (2012) define a la reputación online como “la construcción social alrededor de la credibilidad, fiabilidad, moralidad y

coherencia que se tiene de una persona, ente, organismo, institución o empresa, etc. Por ello solo es parcialmente controlable por el sujeto, ya que se crea y recrea a partir de las percepciones que conforman un estado de opinión, consideración y valoración de otros” (p. 13-4).

La reputación online es producto del comportamiento empresarial y de las buenas prácticas en Internet (Vaquero, 2015). Es la valoración ponderada de una empresa en función de las opiniones publicadas en los medios sociales por los grupos de interés, resultado de la interacción directa o indirecta con el ente, así como de su capacidad de gestión para estar presente en las distintas plataformas digitales.

Desde la perspectiva de los clientes, los principales aspectos asociados a la reputación online son la aceptación del producto, la reducción del riesgo en la compra, la percepción de credibilidad y confianza, el reconocimiento de la marca y la fidelización (Salvi, Serra y Cardona, 2013). Las empresas que no estén preparadas para mantener una buena reputación online, se exponen a tener que competir fundamentalmente vía precios, restringiendo así sus posibilidades de diferenciación (Manero, Iglesias y Ciobanu, 2015).

El crecimiento exponencial de los contenidos, usualmente conocido como “viralización” es un fenómeno que se presenta en el entorno digital, y en el caso de tratarse de información negativa, es probable que tenga un impacto desfavorable en la reputación de la empresa. La empresa debe estar preparada para responder de manera efectiva y oportuna, sobre la base del conocimiento de sus grupos de interés y perfiles de los “influenciadores”, que tienen capacidad de generar opiniones y reacciones en otros usuarios, para al menos mitigar la afectación en la reputación empresarial.

La reputación online constituye una de las tendencias innovadoras dentro de la gestión empresarial, que demanda una estrategia que considere las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, que no se limitan a los cometidos propios de las actividades productivas o de servicios. Respecto a la comunicación de crisis, el fundamento de la estrategia es la transparencia, la honestidad y la velocidad al afrontar los errores, para mitigar los efectos de la crisis, no obstante, las organizaciones, necesitan la implementación de procesos comunicacionales de prevención de crisis, partiendo de la valoración e importancia de la reputación corporativa, propiciando la creación de una cultura corporativa que se refleje en la comunicación empresarial interna y externa.

### **Crisis de reputación**

Etimológicamente, crisis deriva del sustantivo griego *krísis* (decisión) y del verbo *kríno* (yo decido, separo, juzgo), produce una alteración importante en las personas u organizaciones (Burgueño, 2014). La crisis, es un punto de inflexión, en el cual, la empresa puede salir fortalecida o por el contrario con daños irreparables. Según Piñuel (1997), la crisis responde

a un cambio repentino, que pone en peligro el equilibrio de una organización. Según Ritter (2013), la crisis es la condición de mayor riesgo o mínimo control que, al tener una extensa cobertura, puede interrumpir la dinámica normal de la empresa.

La crisis como una situación que amenaza a los objetivos organizacionales y altera la relación con sus grupos de interés, se origina por diversos factores y no necesariamente de naturaleza grave, es suficiente que algún grupo de interés lo interprete como una alarma. La ubicuidad es una de sus características, que implica su presencia en cualquier momento y lugar, poniendo a prueba la gestión de la contingencia, además, elementos a tener en cuenta en la crisis constituyen el tamaño y características específicas de las organizaciones.

Ninguna organización, por más prestigiosa que sea, se encuentra exenta de problemas en su reputación, esta posibilidad latente, de que algún hecho pueda afectar la confianza de una empresa, constituye el riesgo de reputación. Los principales factores que afectan la reputación, según el estudio "Protegiendo la reputación" realizado por la consultora de comunicación y relaciones públicas (Shandwick, 2007) y por el instituto *KRC Research*, con respuestas procedentes de 950 directivos de once países de América del Norte, Brasil, Asia-Pacífico y Europa, incluida España son: las irregularidades financieras, el comportamiento poco ético, las brechas de seguridad y las violaciones del medio ambiente.

Por otra parte, la firma "Estudio de Comunicación", que aborda la comunicación online, por más de 30 años, identifica como origen más frecuente de las crisis de reputación online: las informaciones publicadas por terceros, los rumores, el mal servicio al cliente, los productos defectuosos, los despidos y descontento de los empleados y la suplantación de identidad. Según García y Smolak (2013), la crisis se origina debido a la intervención de situaciones externas e internas, lo que ocasiona un perjuicio a los objetivos empresariales.

En las definiciones precedentes se acentúan las características de incertidumbre, desequilibrio y urgencia, que demandan planificación, comunicación, coordinación y oportunidad. La crisis no significa necesariamente la pérdida de la reputación, en muchos casos, con las estrategias adecuadas, las organizaciones han alcanzado mejores niveles de credibilidad y transparencia.

Las crisis se caracterizan por la afectación a los intangibles en general y la reputación en particular, lo que puede incidir en el patrimonio que, en el caso de las sociedades anónimas, corresponde a una disminución del valor de mercado de las acciones.

Los principales actores o públicos que podrían verse involucrados en las crisis, según Costa (2004), son:

- a) actores tradicionales internos: empleados, departamentos o unidades de la organización,
- b) actores tradicionales externos: los clientes, proveedores y competidores,
- c) actores no tradicionales internos: los accionistas y prestatarios,

- d) actores no tradicionales externos: asociaciones de consumidores, medios, instancias gubernamentales, consultores e informaciones generales.

El entorno digital caracterizado por la velocidad, persistencia y propagación de los mensajes, constituye un contexto de mayor incertidumbre para la reputación empresarial, lo que demanda una gestión específica. Según Coombs (2007), las crisis responden a la teoría de atribución de responsabilidades y, por tanto, aparecen cuando los grupos de interés consideran que la gestión de las organizaciones es contraria a sus normas y valores.

En la tabla 2 se resumen los aportes de diversos autores, respecto a las crisis de reputación corporativa.

**Tabla 2. Crisis de reputación corporativa**

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Definición</b>
Martín, Rodríguez, Sainz y Tena	1997	La comunicación para situaciones de crisis es un conjunto de acciones comunicativas, integradas en un plan de comunicación para situaciones de crisis que la empresa articula de cara a la prevención y resolución de situaciones que ponen en peligro la imagen y el normal funcionamiento de la empresa.
Fink	2002	Es un tiempo inestable o estado que involucra varios asuntos en donde un cambio decisivo es inminente. Es un evento que puede empeorar la situación de una organización y a la vez constituye una posibilidad de mejora
Piñuel	2002	La crisis es un cambio repentino entre dos situaciones (la anterior y posterior a la crisis), que comprometen la imagen y el equilibrio natural de una organización.
Elizalde	2004	Es una situación que implica la pérdida de poder relativo de aquellos que se encuentran implicados.
Costa	2012	Las crisis de reputación online, son eventos que ocurren en el ámbito de las interacciones y de la comunicación en internet y que tienen la capacidad de provocar daño significativo a la reputación de las organizaciones.

A criterio de los autores, las crisis de reputación empresarial en el ámbito digital, tienen diferentes vertientes, son por ejemplo el resultado de una inadecuada gestión, dentro o fuera de los medios sociales, frente a las expectativas de los grupos de interés y cuya repercusión se multiplica en internet, se pueden relacionar con actividades comunicativas de la organización, con personas o grupos interesados en desequilibrar la reputación de la empresa.



La tipología de las crisis, depende de su origen, duración o características. Para Westphalen y Piñuel (1993), las crisis según su origen son de tres tipos:

- a) las provocadas por factores objetivos como: una huelga o despido masivo, o por causas subjetivas como: los rumores o enfrentamientos generados por los competidores;
- b) aquellas generadas por riesgos técnicos, como los accidentes operacionales, o políticos, por el estado de opinión que generan ante una decisión; y,
- c) las provocadas por causas externas, que afectan a la imagen empresarial, e internas que debilitan las relaciones dentro de la organización.

Mitroff y Pearson (2002), proponen una clasificación de las crisis, categorizadas en las siguientes familias: a) ataques económicos externos; b) mega daños; c) ataques informáticos externos; d) averías; e) factores ocupacionales; f) psicopatología; h) imagen corporativa; e, i) recursos humanos.

Si bien la tipología propuesta por Westphalen, Mitroff y Pearson, es propia de un entorno empresarial tradicional, cada vez tiene menos sentido establecer diferencias entre las crisis online y crisis offline; considerando que lo importante es el problema en sí, más que el lugar donde se expanden y contagian las percepciones.

Según López y Quezada (2003) las crisis presentan las siguientes fases:

- a) fase inicial: caracterizada por la presencia de descriptores o indicios de la ocurrencia de una crisis;
- b) fase aguda: determinada por la presencia del problema; en esta etapa es importante poner en práctica la capacidad de análisis, evitando el inmovilismo;
- c) fase crónica: identificada por la complicación de los problemas, al no haber logrado resolver la crisis en la fase anterior; y,
- d) fase post traumática: cuyo propósito básico es estudiar las causas de la crisis, para implementar mejoras en la gestión y comunicación.

García (1999) propone tres niveles de crisis, en función de la afectación de los resultados económicos de la afectación, a saber:

- a) crisis superficiales: propias del quehacer empresarial, que a menudo no se les otorga mayor importancia;
- b) crisis medias: resultado de la acumulación de crisis superficiales no resueltas; y,
- c) crisis profundas: que pueden provocar graves afectaciones a la organización.

Las crisis pueden comprometer la reputación y la imagen de una empresa, estos activos intangibles tienen similitud, lo que dificulta la delimitación en su conceptualización. Los rasgos que permiten la distinción entre estos dos conceptos son el origen y el tiempo. La reputación se origina en la realidad empresarial, expresada en su historicidad, gestión y cultura organizacional, mientras que la imagen proyecta la personalidad de la empresa en función de

las acciones comunicativas implementadas. Respecto al tiempo, la reputación es de carácter estructural y la imagen de naturaleza coyuntural. Las diferencias expresadas, no excluyen el carácter complementario entre los dos conceptos, una imagen favorable que se ha consolidado en el largo plazo, se puede transformar en una buena reputación, no obstante, es menester señalar, que la reputación no es resultado exclusivo del tiempo, se basa en la estructura, en el ejercicio de los valores.

Ante una situación de crisis, se afecta en primer lugar la imagen que los grupos de interés tienen de la organización y en el caso de que, la capacidad de reacción de la empresa, sus estructuras, gestión de crisis y de comunicación, no sean las apropiadas, podría verse afectada la reputación de la organización. Bowen y Zheng (2015), consideran que el primer paso para la recuperación de la reputación es identificar la tipología de crisis percibida.

### **Gestión de crisis y comunicación online**

Argenti (2014) describe la historicidad de la comunicación empresarial, señalando como inicio las relaciones públicas y la presencia de profesionales dentro de ésta área. Para transformar situaciones negativas en positivas y la posterior incorporación de equipos de comunicación internos, responsables de la gestión estratégica de la comunicación corporativa, las exigencias actuales demandan la necesidad de reestructurar estos antiguos departamentos de comunicación con profesionales que gestionen los medios sociales.

Existe una relación directa entre la comunicación y la reputación empresarial, por tanto, es necesario adoptar un modelo de gestión de la comunicación pertinente con las exigencias del mercado. La tendencia comunicacional, en el ámbito de las organizaciones, es la incorporación de sistemas de comunicación en el entorno digital, para cubrir las expectativas de los clientes internos, externos y demás grupos de interés, que ha incorporado en su accionar la tecnología.

El ritmo de las empresas, en cuanto a la adopción de las comunicaciones en línea, es lento, debido a aspectos deficitarios en cuanto a infraestructura, conocimientos y al nivel de confianza en cuanto a la seguridad informática. Una comunicación efectiva contribuye al mantenimiento de una buena reputación, a la vez que incide en el mejoramiento del nivel de competitividad, basado en la disminución de costos y una mayor productividad.

El nuevo paradigma comunicacional demanda el manejo adecuado de herramientas como redes sociales y blogs, para comunicarse de manera efectiva en una situación de crisis con los grupos de interés. Por otro lado, la presencia de la empresa en la red, genera vulnerabilidad, constituye al mismo tiempo una ventaja y un riesgo, por lo que se requiere un constante monitoreo para mantener la reputación de la organización. Las redes sociales se han convertido en un pilar básico para la estrategia de comunicación de las empresas y en un

instrumento de comunicación clave, que facilita la relación directa con los públicos (Guillory & Sundar, 2014; Palazón et al., 2014; Wang, 2015)

La gestión de la reputación online, de conformidad con la filosofía empresarial, requiere de la sensibilización de los clientes internos y el fortalecimiento de su compromiso, para alcanzar un posicionamiento reputacional interno que se proyecte en un servicio de calidad a los grupos de interés y un estilo comunicativo uniforme hacia los *stakeholders*. La estructura organizacional requerida, depende de las características de la entidad, no obstante, es necesario promover la idea de que la reputación es una tarea de todos. Este proceso está relacionado con el manejo adecuado del tiempo de respuesta ante una irrupción en los medios sociales, y la valoración de la participación de los usuarios, en calidad de aliados en lugar de opositores, para lo cual, se necesita talento humano capacitado y un sistema de monitoreo efectivo, todas las actividades que ayudan a prevenir un deterioro en la reputación, corresponden en conjunto a la gestión del riesgo de reputación.

En la tabla 3 se presentan, definiciones de comunicación y gestión de crisis en forma cronológica.

### **Estrategias**

Benoit (1995), en la teoría de la reparación de la imagen, manifiesta que las empresas no están libres de ataques que pueden provocar crisis; principalmente en los casos donde se supone que la empresa es responsable de una acción o ésta es de carácter ofensivo para la sociedad, enfatiza en la importancia de la percepción incluso sobre la realidad. Las estrategias que propone son: negación; evasión de la responsabilidad; infravaloración del carácter ofensivo del evento, acción correctiva; y, mortificación.

Denegar implica desmentir el hecho y/o desplazar la responsabilidad a un tercero. Las evasiones de responsabilidad tienen varias acciones: la empresa presenta el hecho como una reacción a una provocación, o se excusa en la falta de información, explica que se trata de hechos accidentales o de buena intención. Para reducir la ofensiva del evento, las empresas optan por presentar acciones positivas del pasado, con el propósito de mejorar la percepción, acuden a la diferenciación para comparar el evento con otros actos, en los que se destacan las acciones ofensivas, se muestra el hecho como trascendente en condiciones favorables o se elige la compensación como forma de resarcimiento de las víctimas. La acción correctiva corresponde a reparar los daños causados, mediante el compromiso de retornar las cosas al estado anterior a la crisis o asegurar que los hechos no volverán a suceder. La mortificación se refiere a admitir la responsabilidad y exhortar el perdón, por el hecho y sus consecuencias directas e indirectas, y garantizar que el suceso no volverá a presentarse en el futuro.

**Tabla 3. Comunicación y gestión de crisis**

Autor	Año	Definición
Mazo	1994	La comunicación de crisis es la prevención que las organizaciones han de aplicar para comunicarse de forma positiva y efectiva, bien con los propios miembros de aquéllas, bien con el entorno para el caso de que se produzcan situaciones anómalas, más o menos previsibles (riesgos, crisis) que afecten o puedan afectar a la imagen o a las relaciones de la corporación con sus públicos.
Martín, Rodríguez, Sainz y Tena	1997	La comunicación para situaciones de crisis es un conjunto de acciones comunicativas, integradas en un plan de comunicación para situaciones de crisis que la empresa articula de cara a la prevención y resolución de situaciones que ponen en peligro la imagen y el normal funcionamiento de la empresa.
Mitroff y Anagnos	2002	La gestión de crisis tiene un carácter proactivo hacia la situación y está enfocada sobre el sistema entero, mientras que la comunicación es de carácter reactivo sobre un aspecto específico del sistema.
González	2002	La gestión de comunicación de crisis es la capacidad de una organización de prever los factores de riesgo, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación.
González	2014	“La gestión de crisis es el modelo holístico y sistemático de una organización y sus grupos de interés para evitar las crisis o parta manejar efectivamente aquellas que se materialicen”.

Algunas empresas prefieren guardar silencio, esta estrategia negativa es recomendable solo en los casos en los que la empresa no está directamente comprometida, es probable que al no emitir mensajes se pueda interpretar como una aceptación de la crisis. La estrategia de negación se recomienda cuando los emisores de los mensajes o la calidad de la información que genera la crisis de reputación, tiene bajo nivel de credibilidad.

Una estrategia de protección de la organización es viable cuando se puede imputar con seguridad la autoría de la crisis a otros. Aun cuando se haya logrado implementar una gestión efectiva de la crisis de reputación online, puede haberse generado cierto nivel de desconfianza en los grupos de interés, por lo que es necesaria una gestión ética para retomar los niveles

de reputación a su estado natural. La gestión de crisis implica la identificación de su naturaleza, la intervención para mitigar su efecto y la recuperación de las secuelas.

El profesional responsable de la administración de los medios sociales de la empresa es el *Community Manager*, las principales competencias que debe poseer son: el manejo de las herramientas 2.0, empatía para mantener buenas relaciones y duraderas con los clientes, creatividad e ingenio (Santa, 2013). Entre sus funciones está la actualización del estado de la empresa, mediante la creación de contenidos apropiados a las características de sus seguidores, creando un ambiente de bienestar compartido (Ortega y Becerra, 2015). El *Community Manager* es el encargado de diseñar la estrategia de comunicación en los medios sociales para aprovechar las oportunidades con los usuarios actuales y potenciales, así como detectar a tiempo, posibles riesgos que afecten a la reputación e imagen de la empresa. Es responsable de gestionar y dinamizar una comunidad de usuarios en el entorno digital (Ramos, 2015).

La figura del *Community Manager*, se hace indispensable en la estructura organizacional, de cara a una participación activa de la empresa en internet, constituye el nexo entre los objetivos empresariales y las necesidades de los clientes, es el portavoz de la organización y de los clientes, el reto es lograr una relación de confianza con los miembros de la comunidad virtual, para mantener a los seguidores de la marca y fortalecer la reputación corporativa e imagen empresarial.

## **CONCLUSIONES**

El artículo presenta una visión panorámica de las aproximaciones teóricas de la gestión de crisis de reputación empresarial online, con el propósito de contribuir a la identificación de la tipología de estrategias y motivar su aplicación según el caso.

Ninguna empresa es inmune a una crisis de reputación online, por lo debe estar preparada para afrontarla en algún momento. Una gestión de crisis efectiva puede minimizar los efectos negativos e incluso en algunos casos, lograr que una organización surja en mejores condiciones que antes de la crisis.

La revisión de la literatura empresarial, muestra un adecuado fundamento teórico de la reputación empresarial tradicional, no obstante, la gestión de crisis de la reputación online es una temática relativamente nueva, por lo que es necesario, fomentar su conocimiento y aplicación.

## REFERENCIAS

- Alloza, A., Carreras, E., & Carreras, A. (2013). *Reputación corporativa*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Antón, E. (2008). Reputación Corporativa Online: Beneficios para las empresas. *Prestigia online*, 1-51.
- Argenti, P. (2014). *Comunicación Estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Benoit, W. (1995). *Accounts, Excuses and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies*. New York: State University of New York Press.
- Bosch, M. &. (2016). ¿Es posible una definición de integridad en el ámbito de la ética empresarial? . *Revista Empresa y Humanismo*. XIX(2), 51-68.
- Bowen, & Zheng. (2015). Auto recall crisis, framing, and ethical response: Toyota's missteps. *Public Relations Review*, 40-49.
- Buettner, R. (2016). *Personality as a predictor of Business Social Media Usage: An empirical investigation of Xing usage patterns*. Chiayi, Taiwan: PACIS.
- Burgueño, J. (2014). *Comunicación institucional para periodistas. Manual práctico de comunicación y relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Carrió, M. (2013). *Gestión de la reputación corporativa*. Madrid: Libros de cabecera.
- Coombs, T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*. 10 (3), 163-176.
- Costa, C. (2012). *Crisis Online, ¿qué es en realidad?* Obtenido de ICEMD: <https://www.icemd.com/digital-knowledge/articulos/crisis-online-que-es-en-realidad/>
- Costa, J. (2004). *Comunicación de crisis y crisis de comunicación*. La Paz. Bolivia: Edit. Design.
- Davies, G., Chun, R., & da Silva, R. (2001). The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 4(2), 113-127. .
- De Quevedo, E., de la Fuente, J., & Delgado, J. (2005). "Reputación corporativa y creación de valor. Marco teórico de una relación circular". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(2), 81-97.
- Del Fresno, M. (2012). *El consumidor social. Reputación online y social media*. Barcelona: Editorial UOC.
- Diana-Jens, P. y. (2015). La reputación online y su impacto en la política de precios de los hoteles. *Cuadernos de Turismo*, (36), 129-155.

- Ferruz, S. (2017). Conceptualización de la Reputación Corporativa. Nuevo enfoque y propuesta. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 4(7), 130-13.
- Fink, S. (2002). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. Lincoln - Oregon: iUniverse, Inc.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. (2008). *Handbook of strategic management. Corporate reputation as economic assets, chapter X*. Blackwell publishers.
- García, & Smolak. (2013). Comunicación de crisis: Compilación y revisión de teorías y taxonomías prácticas desde una perspectiva cualitativa. *Revista de Comunicación Vivat Academia*, (124), 51-57.
- García, J. (1999). *El Manejo de las Crisis en las Empresas*. Santafé de Bogotá : MacGaw-Hill.
- González, A. (2002). *La comunicación de crisis en la empresa*. España: S.A. BOSCH.
- González, E. (2014). Gestión de crisis y reputación corporativa. *Seguritecnia*, 64-69.
- Guillory, & Sundar. (2014). How does Web Site interactivity affect our perceptions of an organization? *Journal of Public Relations Research*, 26(1), 44-61.
- Hannington, T. (2014). *How to Measure and Manage Your Corporate Reputation*. Burlington: Gower Publishing.
- Johnson, S. (2016). *Futuro perfecto sobre el progreso en la era de las redes*. Madrid: Turner Publicaciones.
- Kaplan, & Haenlein. (2010). Users of the world, unite. The challenges and opportunities of social media. *ScienceDirect*, 53, 59-68.
- López, M., & Quesada, G. (2003). *ESTAMOS EN CRISIS!: Lecciones prácticas sobre la gestión de situaciones en crisis en las organizaciones*. Madrid: Cie Dossat.
- Manero, Iglesias, & Ciobanu. (2015). El boca-oído online como herramienta para la gestión hotelera: El estado de la cuestión. *Estudios y perspectivas en turismo*, 24(3), 609-626.
- Martín, Rodríguez, Sainz, & Tena. (1997). La comunicación para situaciones de crisis . *Investigación y Marketing*, 60, 6-16.
- Mazo, J. M. (1994). *Estructuras de la comunicación por objetivos*. Barcelona: Ariel.
- Mitroff, & Anagnos. (2002). *Managing crisis before they happen: What every executive needs to know about crisis management*. EEUU: Amacom.
- Moreno, M. (2014). *El gran libro del Community Manager*. Barcelona: Gestión.
- Ortega, & Becerra. (2015). Estudio de la Formación específica del community manager en la oferta formativa española. *Comunicación e Interactividad*, 367- 390.
- Palazón, M., Sicilia, M., & Delgado, E. (2014). El papel de las redes sociales como generadoras de "amor a la marca". *Universidad Business Review*, 18-39.

- Piñuel, J. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis Saura.
- Piñuel, J. (2002). *La comunicación corporativa de la gestión de crisis: Comunicación y Psicotecnia*. Sevilla: El Prado.
- Ponce, & Maldonado. (2016). *Observatorio Tecnológico*. Obtenido de <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/ca/internet/web-20//1043-redes-sociales?start=1>
- Ramos, J. (2015). *Cómo ser un buen Community Manager*. Smashwords.
- Regester, M. &. (2002). *Risk Issues and Crisis Management* (Vol. Second Edition). London: KOGAN PAGE.
- Remy, P. (2014). *Manejo de Crisis, ¿Qué hacer el día en que todo está en contra nuestra?* Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú: UPC.
- Riel, V. &. (2007). *Essentials of Corporate Communication. Implementing practices for effective reputation management*. New York: Routledge.
- Ritter, M. (2013). *El Valor del Capital Reputacional*. Buenos Aires: R+P.
- Salvi, Serra, & Cardona. (2013). Los impactos del EWOM en hoteles. *REDMARKA Revista Digital de Marketing Aplicado*, 2 (6), 3-17.
- Santa, L. (2013). *Importancia y funciones del Community Manager*. Obtenido de <http://www.staffcreativa.pe/blog/importancia-funciones-community-manager/>.
- Shandwick, W. (2007). *El Economista América*. Obtenido de <http://www.eleconomistaamerica.com/empresas-finanzas/noticias/175386/03/07/Irregularidades-financieras-y-falta-de-etica-amenazas-a-reputacion-empresas.html>
- Vaquero, A. (2015). La reputación online en el marco de la comunicación corporativa. Una visión sobre la investigación de tendencias y las perspectivas profesionales. *Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas* (11), 103-120.
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Walker, K. (2010). *A systematic review of the Corporate Reputation literature: Definition, measurement and theory*. *Corporate Reputation Review*. Canada: MacMillan Publishers.
- Wang, Y. (2015). Incorporating Social Media in Public Relations : A synthesis of social media related public relations research. *Public Relation Journal*, 9, 1-14.
- Westphalen M & Piñuel, J. (1993). *La Dirección de Comunicación*. Madrid: Ediciones del Prado.