



Facultad de ADE

GESTIÓN DE LAS CRISIS REPUTACIONALES CORPORATIVAS: CASO DIESELGATE

Autor: Jorge Iglesias Pato

Director: Raúl González Fabre

Índice de Contenido

| | |
|--|----|
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES | 3 |
| ÍNDICE DE TABLAS | 3 |
| RESUMEN | 4 |
| ABSTRACT | 5 |
| 1 CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN | 6 |
| 1.1 Justificación de la elección del tema | 6 |
| 1.2 Objetivos del Trabajo de Fin de Grado | 7 |
| 1.3 Metodología empleada | 8 |
| 1.4 Estructura del Trabajo de Fin de Grado | 9 |
| 2 CAPÍTULO. II MARCO TEÓRICO | 10 |
| 2.1 Reputación corporativa | 10 |
| 2.1.1 Definición del concepto | 10 |
| 2.1.2 Dimensiones de la reputación corporativa | 13 |
| 2.1.3 Distinción de conceptos similares | 14 |
| 2.1.4 Valoración y medición de la reputación corporativa..... | 16 |
| 2.1.5 Las ventajas competitivas de la reputación corporativa | 19 |
| 2.1.6 Redes sociales y la reputación corporativa | 20 |
| 2.2 Riesgos y crisis reputacionales..... | 21 |
| 2.2.1 Definición de riesgo reputacional..... | 22 |
| 2.2.2 Tipos de riesgos reputacionales..... | 23 |
| 2.2.3 Gestión del riesgo reputacional | 24 |
| 2.2.4 Definición de crisis reputacional | 25 |
| 2.2.5 Tipos de crisis reputacionales..... | 27 |
| 2.2.6 Fases de la crisis reputacional | 28 |
| 2.3 Gestión de la crisis reputacional..... | 30 |
| 2.3.1 Publicidad en períodos de crisis | 35 |
| 3 CAPÍTULO III: CASO DIESELGATE VOLKSWAGEN 2016 | 37 |
| 3.1 Contexto del suceso..... | 37 |
| 3.2 Tipología de crisis | 38 |
| 3.3 Principales Stakeholders | 38 |
| 3.4 Gestión de la crisis | 39 |
| 3.5 Efecto en la reputación corporativa..... | 41 |
| 4 CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES | 43 |
| 5 BIBLIOGRAFÍA | 45 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|----|
| Figura 1: Mapa de creación de las percepciones..... | 15 |
| Figura 2. Crecimiento exponencial del valor de los activos intangibles..... | 16 |
| Figura 3. Clasificación de los riesgos reputacionales..... | 21 |
| Figura 4. Ranking Global Reprack 100..... | |
| Figura 5. Gráfico comparativo de reputación corporativa en el sector automovilístico | |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Propuestas de Medidas de reputación corporativa..... | 17 |
| Tabla 2: Cuadro Resumen Estrategias de Respuesta de Coombs..... | 31 |

RESUMEN

La reputación corporativa es un factor fundamental de desarrollo y crecimiento empresarial que requiere un comportamiento ético y duradero, que propone una ventaja competitiva. El presente análisis tiene como objetivo ofrecer claridad en el campo de este concepto, un activo de gran valor y relevancia, y desconocido para gran cantidad de personas, físicas y jurídicas.

Se realizará una síntesis de los conceptos más característicos y una recopilación de las principales líneas de investigación sobre la materia, desarrollando el significado de la reputación empresarial y las amenazas que la acompañan: los riesgos y las crisis reputacionales. Además, se acompañará de una propuesta de solución organizacional como respuesta frente a dichos peligros, como estrategia de gestión.

Para verificar la teoría, se proporcionará una comparación con el caso empresarial Dieselgate, el escándalo de emisiones contaminantes de los vehículos Volkswagen en 2016, para así entender la dimensión de las consecuencias que conlleva poner en peligro la reputación corporativa y la trascendencia empresarial que tiene.

Palabras Clave: reputación corporativa, riesgo reputacional, crisis reputacional, stakeholders, gestión de crisis, Dieselgate

ABSTRACT

Corporate reputation is a fundamental factor of business development and growth that requires an ethical and lasting behaviour, which proposes a competitive advantage. The present analysis aims to provide clarity on the field of this concept, an asset of great value and relevance, and unknown to a large number of individuals and legal entities.

A synthesis of the most characteristic concepts and a compilation of the main lines of research on the subject will be made, developing the meaning of corporate reputation and the threats that accompany it: reputational risks and crises. In addition, it will be accompanied by a proposal for an organizational solution as a response to these dangers, as a management strategy.

To verify the theory, a comparison will be provided with the Dieselgate business case, the Volkswagen vehicles polluting emissions scandal in 2016, to understand the dimension of the consequences of jeopardizing corporate reputation and the business transcendence it has.

Keywords: corporate reputation, reputational risk, reputational crisis, stakeholders, crisis management, Dieselgate.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación de la elección del tema

La reputación corporativa es un término que está indiscutiblemente vinculado al éxito empresarial mediante la creación de valor y mejora de los resultados financieros, a la captación de talento e inversores o proveedores y a la diferenciación de la competencia entre muchos otros beneficios aparentes y desapercibidos por este activo intangible. La actualización de su métrica y la argumentación en la literatura sobre la temática evidencian dicha importancia organizacional.

La actual demanda creciente de transparencia, ética y responsabilidad social corporativa en el ámbito de las personas jurídicas por parte de la sociedad pone de relieve la relevancia de este concepto en el trazado de estrategias a corto plazo de las organizaciones.

Es una realidad que el público ha ganado margen de poder para influir en las percepciones de las organizaciones. De esta manera, la evolución de la tecnología de fácil acceso y alrededor del planeta permite el inmediato contraste de información global a una velocidad de difusión espeluznante para las organizaciones, que pueden poner en riesgo su reputación e imagen corporativa en casa decisión tomada. Las redes sociales facilitan una comunicación globalizada constante, de interacción permanente entre todos los grupos de interés de la compañía. Además, el mundo digital acarrea riesgos y amenazas empresariales todavía por conocer, lo que refuerza el sentido de una buena gestión reputacional.

Por consiguiente, se realizará un análisis teórico conceptual de los términos más relevantes de la materia, para finalizar con una ejemplificación práctica de la teoría con el escándalo empresarial de las emisiones contaminantes de los vehículos Volkswagen en 2016.

1.2 Objetivos del Trabajo de Fin de Grado

Este proyecto presenta la oportunidad de efectuar un análisis sobre los conceptos de reputación corporativa y crisis reputacional en el ámbito empresarial y su correspondiente gestión.

De esta manera, la investigación tiene como principal objetivo determinar la importancia de este activo empresarial, y establecer un planteamiento general a seguir cuando las organizaciones concurren en una crisis de reputación, así como los mecanismos de los que se hacen uso a lo largo de la gestión y los esfuerzos para minimizar las consecuencias negativas. Dicho planteamiento estratégico estará caracterizado por las técnicas de comunicación y figuras afines disponibles para las organizaciones.

Para ello, es necesario afrontar con carácter previo los siguientes objetivos secundarios:

- Definir el concepto de reputación corporativa, su alcance y relevancia, y distinguir de otros términos que se confunden en la literatura existente.
- Presentar las formas más conocidos de valoración y medición del activo intangible y reconocer los beneficios y ventajas que proporciona.
- Introducir en el ámbito de las amenazas empresariales el concepto de riesgo reputacional y su transcendencia.
- Esclarecer los tipos y etapas de las crisis reputacionales en los que puede concurrir una organización.
- Desarrollar el proceso general de una correcta gestión de crisis reputacional.
- Comparar la teoría analizada con el caso Dieselgate y finalizar el estudio con una reflexión sobre la actuación de la empresa frente al impacto de la crisis ocasionada y las consecuencias derivadas.

1.3 Metodología empleada

El presente Trabajo de Fin de Grado se ha realizará mediante una metodología cualitativa de revisión de literatura.

En este sentido, se partirá de los principales investigadores sobre la materia que han desarrollado su propia literatura académica hasta hoy. Las fuentes de literatura secundarias como los manuales disponibles, las revistas especializadas en el ámbito empresarial o artículos académicos de diversa índole relacionados con los aspectos teóricos serán la principal fuente.

También será analizada la información proporcionada por los medios de comunicación en relación con el caso Dieselgate revelado en el año 2013: noticias informativas, declaraciones formales de instituciones reguladoras y asociaciones diversas.

Por otro lado, se hará uso de la información emitida por la propia compañía durante el proceso de la crisis y los recursos que han llevado a cabo a lo largo de los años después del suceso para solventar la crisis. Los comunicados de la junta directiva, las campañas publicitarias e informativas, declaraciones formales de la entidad y la realización de eventos y participación en las redes sociales será estudiada.

Por último, se acudirá a los medios de menor credibilidad informativa en el formato digital, como pueden ser los blogs o fórums relacionados con la materia.

1.4 Estructura del Trabajo de Fin de Grado

El análisis se conforma de un marco conceptual dividido en dos principales bloques. El primero consiste en el estudio del concepto de reputación corporativa y todas sus dimensiones, así como su aplicabilidad y los conceptos que se asemejan.

En segundo lugar, se prosigue el análisis con una profundización sobre los problemas que afectan a la reputación empresarial, centrandó la atención en los riesgos y crisis reputacionales. Del mismo modo, se realizará una breve explicación del proceso general de las crisis para poder aportar una exposición relativa a la gestión estratégica. La presentación de las técnicas de respuesta empresariales a tales eventos compondrá una parte esencial del estudio.

Por último, terminada la recopilación teórica, se presentará el caso Dieselgate. Se realizará un breve contexto del suceso para así poder analizar el uso de las estrategias que conformaron la gestión de la crisis reputacional de la empresa automovilística alemana Volkswagen. Se analizarán las consecuencias sufridas y la recuperación del valor de la reputación corporativa a lo largo del tiempo.

CAPÍTULO. II MARCO TEÓRICO

2.1 Reputación corporativa

2.1.1 Definición del concepto

La reputación como concepto general, es un término que engloba la valoración u opinión de unos hechos que personas (u organizaciones) realizan, y como consecuencia, se elaboraba una opinión individual y luego colectiva, cuyo valor oscila entre positivo o negativo en función de los valores sociales implantados de quién sea esa opinión (Alcalá, 2007).

Según Fombrun & Van Riel (1997), la falta de estudios sobre este término hasta la fecha mencionada se debe a un problema de definición y a una atención esporádica, únicamente cuando la reputación se encuentra bajo amenaza. Estos dos investigadores identificaron varias perspectivas de estudio de la reputación, como la económica, la estratégica o el marketing. Pero este concepto multidisciplinar era abordado por los diferentes investigadores desde su propio ámbito, provocando una carencia de una definición integradora (Barnett, Jermier, & Lafferty, 2006).

Desde el año 1997, la literatura relacionada con el concepto de reputación corporativa se ha multiplicado en comparación con los años noventa (Barnett, Jermier, & Lafferty, 2006). Lejos de existir un consenso sobre una definición explícita y clara, el siguiente apartado ofrece una categorización del concepto y una distinción de otros similares.

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española, la reputación tiene dos acepciones:

1. f. Opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo.
2. f. Prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo.

Si bien, ninguna de las dos no enlaza con la realización de cierta acción o hecho, o bien, directamente se asume un vínculo positivo como puede ser en la segunda acepción con las palabras “prestigio” o “estima”, la reputación es un producto de terceras personas,

es decir, de la audiencia o grupos de interés (Alloza, Carreras, & Carreras, 2013). Este elemento de la audiencia o grupos de interés de las organizaciones es el que conformará el concepto de reputación corporativa que se presenta.

En el primer volumen de *Corporate Reputation Review*, Fombrun & Van Riel ofrecen un polifacético acercamiento al concepto de reputación corporativa.

Desde el ámbito económico, el término se comprende como la percepción de la organización que tienen los *stakeholders* externos de la misma. Se consideran stakeholders o grupos de interés aquellos colectivos que mantienen una relación de interés, de necesidad o expectativas en la entidad, la cual depende de ellos para sobrevivir en el mercado. Estos conjuntos pueden ser internos (accionistas, propietarios o empleados) o externos (clientes, proveedores, competidores y el público en general) (Foro de Reputación Corporativa, 2011).

En referencia a la disciplina organizacional, la perspectiva adoptada es la contraria, es decir, intervienen los stakeholders internos y el sistema de valores implantado en la compañía y adoptado por los empleados y la actitud empresarial de la compañía de cara a los accionistas y propietarios. Por otro lado, desde el marketing, el punto de vista que se adopta es el del consumidor final. Y si se hace uso de la sociología, la reputación para esta ciencia es un indicador de legitimidad, evaluaciones de su rendimiento comparado con las expectativas y la normativa vigente (Fombrun & Van Riel, 1997).

Por último, las dos disciplinas más discutidas son la contabilidad y la estrategia. La primera de ellas incluye la consideración de la reputación corporativa como un activo intangible, un activo que puede crear valor para la empresa (Fombrun & Van Riel, 1997). En esta línea, un activo intangible es un activo no material, cuyo valor real puede distanciarse relevantemente de su valor recogido en la contabilidad de la empresa, si es que está recogido. Al igual que la propiedad intelectual o las patentes, la reputación corporativa es un elemento crucial para la creación de valor para los diferentes grupos de interés y acrecentar la ventaja competitiva en el mercado (Foro de Reputación Corporativa, 2011). La segunda en cambio se relaciona con las barreras de movilidad de las compañías. La dificultad de duplicidad o imitación de una reputación estable y consagrada para una cierta audiencia es ardua tarea. Esa percepción en la mente de los

grupos de interés es el componente ventajoso frente a la competencia y garantizar su sostenibilidad en el futuro (Fombrun & Van Riel, 1997).

Carrió (2013) reafirma el entendimiento de la reputación corporativa como la percepción de los diferentes grupos de interés a la toma de decisiones, comportamiento y perspectivas de la entidad. Además, introduce cuatro de los aspectos más relevantes a tomar en consideración con la percepción mencionada:

- La calidad de los servicios ofrecidos, de las relaciones para con los diferentes stakeholders y los perfiles de sus empleados y directivos.
- El rendimiento, más relacionado cuantitativamente con los números de los resultados, las expectativas y ritmo de crecimiento.
- La responsabilidad, enlazada con la demanda creciente de transparencia y ética (Foro de Reputación Corporativa, 2011), que tiene la entidad con la comunidad.
- Y el atractivo, como elemento diferenciador, que transmite seguridad y confianza.

Por su parte, Villafañe (2002) observa el término como un reconocimiento de una organización a partir del grado de cumplimiento de los compromisos con los grupos de interés.

Igualmente, Larkin (2002) reincide en la importancia que tiene la valoración de los grupos de interés, un juicio de valor acerca de los atributos de la organización que se establece en el tiempo.

Se puede concluir que la literatura académica es variada y se ha hecho uso de una terminología dispar. Por ello, cabe mencionar la síntesis realizada por Barnett et. al (2006), donde se lleva a cabo un inventario de las diferentes definiciones mediante un rastreo en las bases de datos académicas. Los investigadores agrupan las tres terminologías más comunes para definir el concepto: conciencia, evaluación y activo.

La conciencia queda estrechamente relacionada con el concepto de percepción o representaciones de conocimiento o emociones hacia la entidad. La evaluación si que incluye un juicio de valor, haciendo referencia a la estima, autenticidad y atractivo de la entidad. Y el término de activo incorpora la creación de valor real para la empresa, como factor notable de crecimiento económico (Barnett, Jermier, & Lafferty, 2006).

Respecto a las características de la reputación corporativa, Carrió (2013) destaca las siguientes:

- **Multidimensionalidad:** la reputación es el resultado de la percepción o valoración de los grupos de interés de una entidad con los cuatro aspectos fundamentales descritos anteriormente, interrelacionados entre sí. Esta faceta resalta la dificultad de gestión de este activo, dependiendo siempre del sector de actividad de la organización y sus stakeholders.
- **Temporalidad:** la reputación es un activo a largo plazo que requiere una constancia y uniformidad en las actuaciones de la organización garantizando un criterio coherente y reafirmando en el tiempo la percepción que tienen los stakeholders.
- **Dependencia de los grupos de interés:** la interacción de la entidad con estos colectivos es el núcleo de la percepción, y las crisis reputacionales pueden aparecer en cualquier estas relaciones: internas o externas. Además, cabe recordar que estas agrupaciones estas conectadas entre sí, y una mala percepción interna de los empleados puede repercutir en la valoración externa de los consumidores, por ejemplo.
- **Falta de control:** la organización no puede controlar la percepción entorno a ella misma, pero si puede tratar de moldearla con cierto margen de maniobra, evitando los riesgos reputacionales.

2.1.2 Dimensiones de la reputación corporativa

Se ha puesto de manifiesto el carácter multidisciplinar del concepto, lo que reivindica su complejidad teórica. El estudio de Weigelt & Camerer (1988) identifica tres dimensiones independientes que atienden a diferentes aspectos del término: la reputación de empresa, comprendida como la ficha informativa de la entidad que refleja su posición financiera; la reputación del producto o servicio, asociada a la valoración en términos de calidad de esta; y la reputación arraigada a la cultura organizativa, referida a los valores integrados en la organización.

Si se cambia la perspectiva de estudio de estas dimensiones sobre los diferentes grupos de interés, De Quevedo (2001) identifica dos posibles dimensiones de la reputación: la reputación interna que consiste en la percepción de la actitud y actividad empresarial por los stakeholders dentro de la empresa (empleados y directivos); y la

reputación externa, referida a la percepción exterior de la compañía por parte de la sociedad.

2.1.3 Distinción de conceptos similares

El planteamiento terminológico anterior no estaría completo si no se realizara una escisión de otros conceptos similares a la reputación corporativa pero que no pueden ser confundidos. La marca, la imagen y la identidad corporativa abordarán los siguientes párrafos.

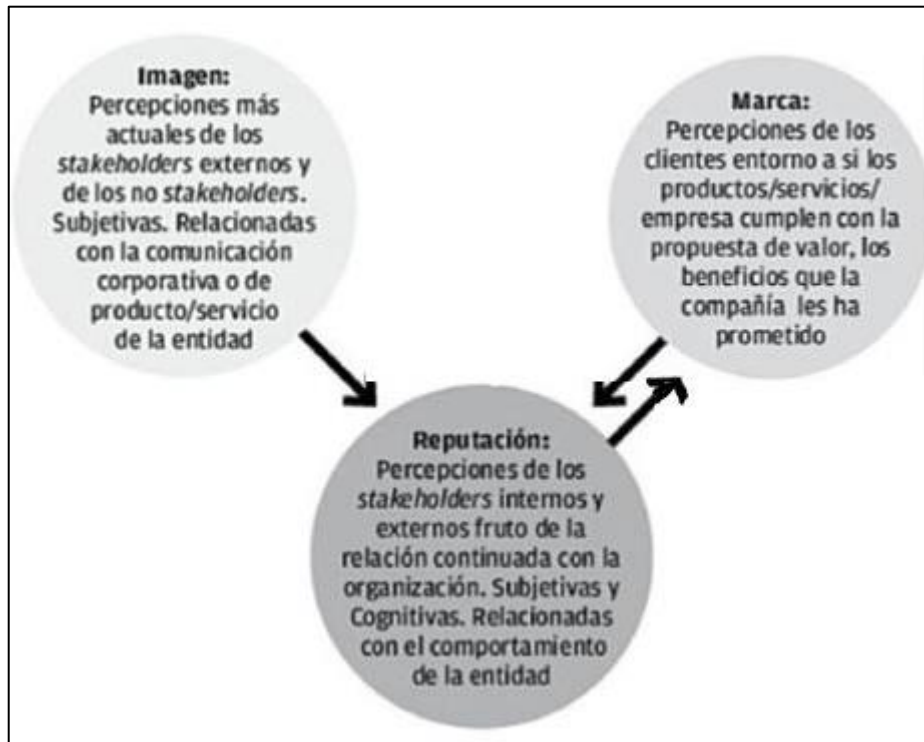
Carrió (2013) atribuye a la marca la relación estrecha con el producto o servicio que ofrece la empresa al cliente, focalizándose en esa promesa de cobertura de necesidad o satisfacción que provee al consumidor. En cambio, la reputación es un concepto corporativo, relacionado con la actitud de la organización a lo largo del tiempo frente a los grupos de interés que la rodean. Se establece así un vínculo de confianza entre empresa-cliente.

Cabe mencionar, que la marca es un nombre, signo o símbolo con la función de identificar el producto o servicio ofrecido por la entidad, facilitando la relación cliente-organización (Foro de Reputación Corporativa, 2011).

Por otro lado, la confusión habitual entre los conceptos imagen y reputación, se debe a que ambos se remiten a las percepciones sobre la entidad. Según Chun (2005), la imagen es una dimensión de la reputación corporativa, entendida como la percepción externa que tienen los stakeholders de la organización.

Para Carrió (2013), la imagen radica en la comunicación de la organización con los stakeholders, siendo un activo intangible manipulable mediante la publicidad corporativa. Es decir, son las percepciones más actuales sobre la organización. Sin embargo, la reputación abarca las valoraciones que tienen estos grupos de la entidad, incorporando los valores que achacan a las decisiones y comportamientos de la empresa. La reputación es el resultado de un acopio de percepciones a lo largo del tiempo, siendo esencial el elemento temporal (Gray & Balmer, 1998).

Figura 1: Mapa de creación de las percepciones



Fuente: (Carrió, 2013)

Por su parte, Fombrun & Van Riel (1997) se alinean con el pensamiento de Chun, subsumiendo la imagen y la identidad como elementos de la reputación (Barnett, Jermier, & Lafferty, 2006). Se refieren a la identidad como la dimensión de la percepción que tienen los miembros internos, los grupos de interés como los empleados y directivos. Por ende, declaran que la imagen se corresponde con una percepción de observadores externos, y que la reputación es la suma de ambas.

Según Markwick & Fill (1997) la identidad es la presentación de la propia organización hacia los diferentes colectivos de interés y los atributos que la diferencian de la competencia.

Para Etkin (2008) la identidad se corresponde con las características internas que conforman la autenticidad de la organización, mencionando la misión y visión de la entidad.

Del mismo modo, Capriotti (2009) reconoce la identidad como el conjunto de características fundamentales y necesariamente perdurables en el tiempo, que proporcionan esos factores distintivos.

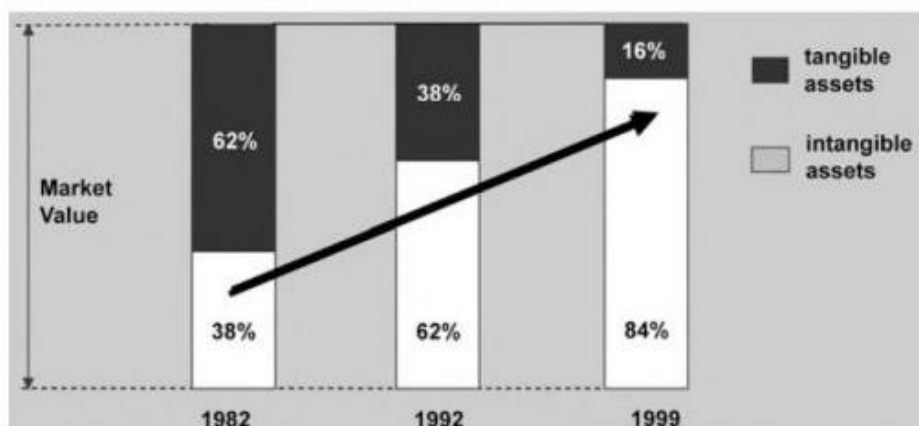
De esta manera, siendo todos los conceptos activos intangibles y similares, no son semejantes y no deben confundirse, ya que la forma de gestionar cada uno es distinta. Se requiere una identificación preliminar de cada activo en la organización, para llevar una administración complementaria de los cuatro términos, maximizando la creación de valor para la entidad.

2.1.4 Valoración y medición de la reputación corporativa

El capital reputacional es el cúmulo de activos sociales de una organización, es decir, el valor que tiene la relación de la empresa con sus stakeholders y la percepción que se tiene de la organización y sus activos intangibles (marca, imagen, reputación).

Daum (2003) verifica el crecimiento excepcional del valor de los activos intangibles en la valor total de mercado de las compañías que integraban el índice S&P 500 entre 1982 y 1999, como se muestra en el siguiente gráfico.

Figura 2. Crecimiento exponencial del valor de los activos intangibles



Fuente: (Daum, 2003)

La reputación es considerada como el valor principal en la evaluación total de las compañías, siendo el factor dominante que sustenta el valor de las acciones en el mercado de valores, por delante del propio estado financiero. Incluso la mayoría de las cabezas ejecutivas de las principales empresas en el mundo prefieren la difusión de información

acerca de la reputación de sus compañías a la divulgación de información y prospectos financieros (Corporate Excellence Centre for Reputation Leadership, 2012).

Por ende, siendo un activo con creciente importancia para las organizaciones, se requiere una propuesta de medición de su valor para tener un seguimiento de su evolución. Siendo un activo intangible, su contabilización es ciertamente controvertida. Por su parte, Alloza, Carreras, & Carreras (2013) establece dos bloques de las métricas posibles: objetivas y subjetivas.

Las dos clasificaciones se distinguen en la utilización de criterios basados en datos disponibles y métricas numéricas (objetivas) o la averiguación de las emociones que sustentan estas percepciones colectivas que forman la reputación corporativa (subjetiva).

La siguiente tabla ofrece una propuesta de cuatro métricas objetivas reconocidas en el ámbito empresarial.

Tabla 1. Propuestas de Medidas de reputación corporativa

| | Fortune | Financial Times | Reputation Institute | MERCO |
|--|---|---|---|--|
| Medidas de reputación corporativa propuestas por instituciones de prestigio | Encuestas a 10.000 directivos y analistas financieros. Empresas con ingresos mínimos de 8.000 millones de dólares. | Encuestas a 1.000 directivos. Población de contraste: - 100 gestores de fondos de inversión. - 90 comentaristas de medios de comunicación y responsables de ONG's. | Encuesta on line y telefónica a grupos de interés, encuestas, conferencias periódicas, proyectos conjuntos, publicaciones, foros de expertos, y análisis de los contenidos de los medios de comunicación. 36.000 entrevistados anuales. | 10.000 directivos y analistas financieros. Empresas que facturan más de 10.000 millones al año. |
| Ámbito de aplicación | EE.UU. | 60 países | EEUU y desde 2002 de 11 países Europeos. | España |
| Dimensiones de la reputación | Calidad de dirección. Calidad de los productos. Grado de innovación. Valor de las inversiones a largo plazo. Solidez financiera. Habilidad para atraer y retener al personal Responsabilidad social. Utilización inteligente de los activos. | Respeto. Creación de valor. Integridad. Gobierno corporativo. Responsabilidad social corporativa. | Productos y servicios. Performance financiero. Cultura y entorno de trabajo. Responsabilidad social. Visión y liderazgo. Atractivo Emocional. | Resultados económico financieros. Calidad del producto o servicio. Cultura corporativa y calidad laboral. Ética y responsabilidad social Dimensión global y presencia internacional. I+D+i. |

Fuente: (Foro de Reputación Corporativa, 2011)

En 1982 la revista norteamericana *Fortune*, publica por primera vez el reconocido ranking sobre las empresas más admiradas, dando luz sobre el activo de la reputación empresarial. Es el patrón de medida más popular en el mundo (Ritter, 2013). Como se puede observar, consiste en un sistema objetivo de múltiples cuestionarios a expertos en el ámbito empresarial sobre organizaciones de gran envergadura económica (límite de 8.000 millones de dólares en ingresos).

Los criterios de medición que utiliza son aspectos socioeconómicos y con proyección en el futuro de la organización: calidad de dirección, responsabilidad social, innovación y la retención de capital humano entre otros. Los defensores de una métrica de carácter subjetivo alegan la excesiva connotación financiera de los criterios, donde la solidez financiera y las inversiones a largo plazo carecen de relevancia para la formación de una percepción colectiva sobre la conducta de la compañía.

Tanto el modelo propuesto por Reputation Institute o el Financial Times incluye otros aspectos como el atractivo emocional, la visión, el liderazgo o el respeto. Son aspectos más conectados con el ámbito de construcción de una percepción.

Por último, en nuestro país se desarrolló el modelo MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) para medir el comportamiento corporativo dividiéndolo en seis dimensiones: los resultados económicos financieros (beneficios y solvencia), la calidad del producto o servicio (valor de marca), la cultura interna (calidad laboral y valores éticos), la responsabilidad corporativa, la presencia internacional (estrategias internacionales) y la innovación, investigación y desarrollo tecnológico. No son solo expertos, analistas y comités directivos los que conforman estos cuestionarios y fuentes de información para realizar las valoraciones, sino que intervienen consumidores, sindicatos de trabajadores, prensa y organizaciones no gubernamentales.

En relación con la valoración subjetiva, el método Reprack contiene unas variables anuales sobre la percepción de los propios stakeholders. Este sistema no otorga a todas las variables que intervienen la misma importancia, sino que realizan una discriminación positiva sobre aquellos factores o dimensiones más importantes de la reputación. El modelo propuesto multidimensional de los indicadores ofrece una visión integradora y perspectiva homogénea de la reputación.

Los cuatro indicadores que conforman el eje central del modelo son la estima, la impresión, la admiración y la confianza.

Así, estos trabajan sobre las siguientes dimensiones: oferta, destacando la satisfacción de necesidades, trato a los clientes y el grado de la relación calidad-precio; la innovación, resaltando la capacidad de adaptación e inversión en I+D; el trabajo, tomando en consideración el lugar de desempeño laboral, retribuciones percibidas y bienestar; el gobierno, participando aquí los valores éticos y la transparencia de las decisiones y sus criterios; la ciudadanía, respaldando en el entorno y la implicación social de la organización; y el liderazgo, en términos de respeto y visión de futuro.

2.1.5 Las ventajas competitivas de la reputación corporativa

Este discutido activo intangible repercute de manera positiva en el valor de mercado de las empresas (Daum, 2003) debido a su impacto en las siguientes facetas: el desempeño financiero en términos de rentabilidad, crecimiento y riesgo de inversión (Wessels, 2003); el atractivo emocional entendido como la admiración y respeto; la visión y liderazgo; el entorno de trabajo, adaptado y actualizado al entorno social; la responsabilidad social corporativa que se compromete con la comunidad y se integra socialmente; y los productos y servicios, mejorando la calidad y atractivo de los mismos (De Quevedo, 2001).

A causa de estas facetas mencionadas, las organizaciones se benefician, entre otros, de los siguientes beneficios estratégicos (Wessels, 2003) (Weigelt & Camerer, 1988) (Fombrun & Shanley, 1990):

- Incremento de precios, entendiendo la reputación como un símbolo de calidad y confianza que el consumidor prefiere por encima de la competencia pagando un sobreprecio.
- Reducir costes de transacción y adquisición de recursos materiales por parte de los proveedores, reduciendo las incertidumbres y configurando una seguridad contractual.
- Acceso favorable al mercado de capitales debido a la atracción de inversores.
- Contratación de trabajadores con mejor cualificación y aumentando la productividad y favoreciendo la retención del talento.
- Creación de barreras de entrada a la competencia e incrementado la cuota de mercado, consolidándose su posición competitiva.

- Mayor posibilidad de diversificación productiva, tanto en términos de productos o servicios como mercados alternativos, favoreciendo el crecimiento y la expansión.
- Lealtad por parte de los consumidores y la llegada de nuevos clientes, siendo la reputación una garantía de compra.

2.1.6 Redes sociales y la reputación corporativa

En primer lugar, es necesario establecer la distinción entre los conceptos de medios y las redes sociales.

Estos medios sociales son plataformas y aplicaciones de Internet que no forman parte de ningún sistema que concentran la creación de contenido por los propios usuarios, facilitando la interacción a tiempo real con audiencias amplias (Carr & Hayes, 2015).

En cambio, las redes sociales se caracterizan por los servicios basados en la web que permite la generación de perfiles digitales públicos dentro de un sistema, facilitando una audiencia con la que conectar y permiten la visualización de conexiones entre ellos (Boyd & Ellison, 2008).

De esta forma, todas las redes sociales son medios sociales, pero no todos los medios sociales son redes sociales.

Con el panorama descrito, Internet se configura como un tablón de anuncios para la publicación de contenido, de opiniones, gustos y emociones de cada usuario. Estas plataformas de divulgación de noticias y movilización de recursos confieren un poder comunicativo al individuo que antes solo tenía la organización.

Así los sistemas de reputación online son una parte integral de la mayoría de las aplicaciones web (Dellarocas, 2010), donde la reputación existe y se distribuye por una comunidad humana cuando media un sistema central, aumentando el crecimiento de la comunidad y las interacciones entre usuarios. Estos sistemas se originan en un boca a boca digital a larga escala. De esta manera, los parámetros de las interacciones acerca del contenido vinculado con la reputación pueden servir como estimaciones de las percepciones de la audiencia digital, ayudando a identificar los patrones de divulgación de noticias o la relevancia de los diferentes tipos de contenido con los segmentos del

público. El desarrollo de la monitorización de las interacciones es una pieza clave en los sistemas de reputación online.

Según Cornelissen (2014), existen múltiples oportunidades para la comunicación corporativa mediante el uso de los medios sociales:

- Los medios sociales son una oportunidad hacia la fusión de los ámbitos empresariales del marketing y las relaciones públicas a través de la comunicación corporativa. La desvirtuación del concepto tradicional de la publicidad hacia un concepto online y estableciendo las adaptaciones empresariales comunicativas a las relaciones de los stakeholders es el punto de conexión para conseguir las interacciones.
- Los medios sociales proporcionan una comunicación más directa y con un estilo más natural y cercano a los stakeholders, un aspecto que no puede ofrecer la comunicación tradicional (Kelleher, 2009)
- Estos medios sociales abren la puerta a la posibilidad de crear una nueva disciplina de valoraciones y comportamientos de los stakeholders, quienes pueden divulgar contenido negativo o positivo, pero es la tarea de la organización convertir esta realidad en una oportunidad.
- La comunicación corporativa a través de los medios sociales debe tener una perspectiva de transparencia, originalidad y autenticidad, y no meramente opiniones y valoraciones. Así, los stakeholders crearan una credibilidad y confianza dispuesta en la identidad de la compañía que se muestra éticamente.

Por otro lado, apuntan Bruce y Salomon (2013) la aparición de consecuentes riesgos, debido al incremento de la exposición de la compañía y de la identidad de marca. También hay una pérdida del control sobre el mensaje emitido en comparación con la comunicación tradicional y con mayor margen de error debido al carácter particular que se atribuye a la relación empresa-cliente, diferente de la comunicación de masas.

2.2 Riesgos y crisis reputacionales

Una vez definida la reputación corporativa, es menester aclarar la distinción de otros dos conceptos, a menudo confundidos, y que son términos relevantes para esclarecer el caso práctico.

2.2.1 Definición de riesgo reputacional

El riesgo reputacional se manifiesta como una amenaza cuando se deteriora la relación entre empresa y los distintos grupos de interés, cualquiera de ellos. Se produce una variación en ese vínculo de confianza que se había construido entre las partes, por una falta de satisfacción mediante decisiones o acciones de la empresa.

Para Rayner (2003) se conforma de cualquier acontecimiento o acción favorable o desfavorable para la entidad, afectando a la reputación. Si bien la denominación “riesgo” conlleva inevitablemente una connotación negativa en relación con un posible peligro o perjuicio para la entidad, puede gestionarse adecuadamente para generar una oportunidad de ganancia de capital reputacional. Según Fombrun (1996) ese capital reputacional es la diferencia del valor contable de los activos intangibles después de descontar las patentes y demás propiedades intelectuales.

Una buena gestión de riesgo reputacional conlleva la ágil identificación de este, una estimación de los daños posibles y un control estable y permanente de las amenazas para la reputación corporativa minimizando los perjuicios.

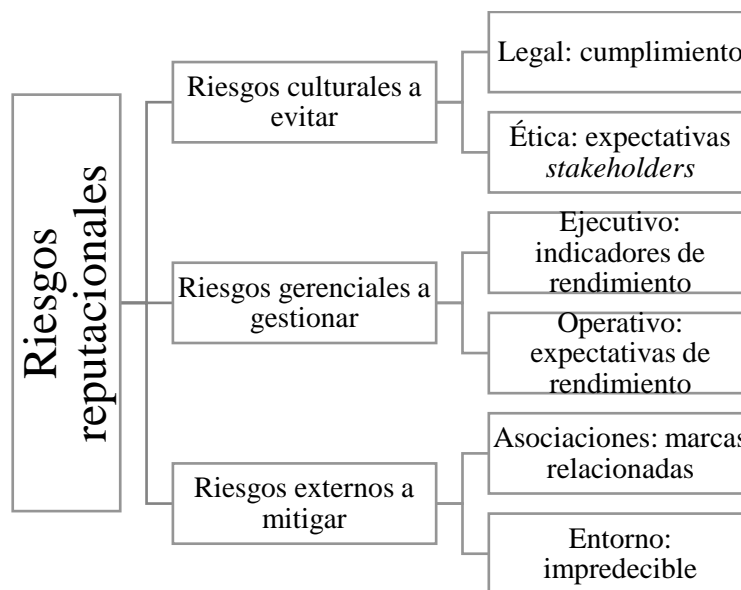
Vizcaíno (2010) y Ruiz García, (2008) ofrecen un resumen de las posibles consecuencias negativas de una inapropiada gestión de los riesgos reputacionales:

- Disminución del valor de los activos de la empresa, especialmente los intangibles.
- Detrimento de la confianza, lealtad de los empleados y credibilidad de la empresa frente a ellos.
- Mayor volatilidad en los resultados de la empresa
- Menor margen de reacción y maniobra frente a crisis siguientes
- Aumento de la dificultad de acceso a fuentes de financiación
- Ralentización del ritmo de crecimiento económico y disminución de la creación de valor.

2.2.2 Tipos de riesgos reputacionales

Cabe realizar una breve introducción teórica a la clasificación de los riesgos reputacionales. La siguiente figura esquematiza los riesgos identificados y desarrollados en tres modelos:

Figura 3. Clasificación de los riesgos reputacionales



Fuente: Foro de Reputación Corporativa (2011, p.54), basado en CIMA (2007)

En primer lugar, los riesgos culturales están arraigados a los valores y cultura de la organización mediante las actuaciones, compromisos y políticas que aplica. Los riesgos legales se focalizan en materia de cumplimiento normativo y regulador, mientras que los riesgos éticos se ven enlazados con la moral y los códigos de conducta aceptados por la sociedad y la implantación de los mismos por las propias organizaciones.

En segundo lugar, los riesgos gerenciales se encuentran dentro del ámbito de la auditoría interna de la empresa. Se identifican mediante indicadores o expectativas de

rendimiento, donde no se conecta con la confianza del cliente o no se cubre la necesidad y satisfacción del consumidor.

Y, en tercer lugar, los riesgos de origen externo, imprevisibles e incontrolables. Debe existir una reacción de mitigación por parte de la empresa porque no es posible evitarlos. El riesgo de asociación surge cuando el cliente no separa las entidades que ofrecen un servicio complementario, y la reputación perjudicada también repercute en la otra organización. Mientras que el riesgo del entorno se debe a la continua evolución del mercado y del sector en el que opera la entidad, siendo incontables las posibles amenazas.

Por otro lado, si se tiene en cuenta la capacidad de identificación y control de la empresa sobre estos, Vizcaíno González (2010) diferencia entre los riesgos situacionales y los previstos.

El primer grupo tiene como carácter esencial su imprevisibilidad, y por ende, la entidad no puede anteponerse a su control y gestión. Ante el segundo grupo, la organización puede y debe desarrollar estrategias para minimizar los impactos negativos, ya que se pueden preveer.

2.2.3 Gestión del riesgo reputacional

Eccles, Newquist, & Schatz (2007) exponen su propio modelo de gestión del riesgo reputacional que a continuación se presenta:

Fase 1: Valorar la reputación corporativa

Estableciendo un sistema de medida de la reputación y entendiendo en su totalidad las dimensiones del activo, se puede conseguir una valoración fundamentada. Para conocer la percepción externa que se tiene de la compañía es fundamental el análisis a los medios de comunicación y la obtención de la percepción de los consumidores y la sociedad. La interacción mediática es fundamental, estableciendo un constante contacto con la prensa y construyendo un sentimiento de credibilidad.

Fase 2: Evaluar la realidad de la reputación corporativa

La realización de un estudio objetivo y profundizado sobre tus competidores y tu posición en el mercado. Es decir, una radiografía sin connotaciones subjetivas ni subestimación de capacidades propias. Se debe establecer estrategias y expectativas realistas.

Fase 3: Cerrar las diferencias entre la reputación corporativa y la realidad

El escenario preocupante es cuando la valoración de la reputación corporativa no se corresponde con la realidad, siendo esta mayor que el valor que ofrece objetivamente la realidad. Por tanto, se busca un consenso de los dos valores, mejorando la relación de la empresa mediante un contacto más estrecho con los stakeholders y una relación más eficaz en términos de comunicación. Cuanto mayor sea la diferencia, mayor será el riesgo y mayor será la amenaza si los stakeholders perciben esa realidad y actúan, modificando sus percepciones sobre la organización.

Fase 4: Vigilar los cambios en las creencias y expectativas de los stakeholders

Es fundamental una labor de seguimiento y control en el tiempo, mediante encuestas y contactos con los diferentes grupos de interés internos y externos de la organización.

Fase 5: Designar un responsable del riesgo

Si bien puede ser cualquier cargo dentro del Consejo de Administración, con una dotación de facultades para actuar con determinación y agilidad, conviene que no existan conflictos de interés en la persona encargada, como puede ser el directivo del departamento de marketing o comunicación. Esto podría poner en peligro la objetividad de las decisiones tomadas por el responsable.

2.2.4 Definición de crisis reputacional

La crisis reputacional puede estar definida como la materialización de un riesgo reputacional no gestionado, es decir, como una percepción de un evento impredecible que pone en riesgo las relaciones empresa-stakeholders (Vahos-Zuleta, 2017). Para Carrió (2013), las crisis pueden originarse en cualquier grupo de interés y mediante cualquier decisión tomada por la organización.

También se puede concebir la crisis cómo aquel evento que provoca un impacto en las ganancias y patrimonio de la empresa. En otras palabras, la crisis es un suceso no rutinario e inesperado que crea incertidumbres, amenaza los objetivos de las entidades, y que puede causar pérdidas financieras y dañar la reputación corporativa (Cleeren, Heerde, & Dekimpe, 2013).

Para Coombs (2007), una crisis es un acontecimiento repentino o imprevisto, que pone en peligro las estrategias, planes y decisiones de la organización y provocando consecuencias negativas, tanto en el ámbito financiero como en el ámbito intangible o reputacional. Las partes que se ven afectadas tienen un rango muy variado, no solo la propia organización, sino todos y cada uno de los grupos de interés de la entidad.

El vínculo de confianza que existía entre la empresa y las personas se rompe o se deteriora en cierto grado. Ciertamente, el público de interés modifica negativamente su valoración y su forma de interactuar con la organización. Pero no surge tal cambio hasta su conocimiento, información que se transmite a través de los medios de comunicación o internet. Estos dos canales cobran especial importancia durante la gestión de la crisis y la aplicación de estrategias comunicativas (Coombs W. , 2007).

Evidentemente, con la aparición de una crisis reputacional, se pierden parcial o totalmente los beneficios que otorga una reputación estable, y surge la posibilidad de que los propios grupos de interés entre sí expandan el malestar común hacia la organización.

Según Fink (2002), el concepto se define con un período de inestabilidad que requiere un cambio decisivo inminente que puede resultar en el perjuicio para la compañía y comprender una oportunidad de mejora o resarcimiento.

Desde el punto de vista otorgado por Villafañe (2002), toda crisis empresarial de una institución se puede encajar en tres posibles modelos de análisis:

- Perspectiva fenoménica: identificación del suceso y sus relaciones causales y posible abanico de consecuencias.
- Perspectiva taxonómica: identificación y clasificación del evento dentro de una tipología concreta y utilizar la información obtenida de crisis similares pasadas.
- Perspectiva secuencial: se establecen cronológicamente los límites de la crisis, desde la etapa de identificación de indicios hasta el aprendizaje. (Pearson & Mitroff, 1993).

2.2.5 Tipos de crisis reputacionales

Las clasificaciones son múltiples dependiendo del criterio al que se atienda. Coombs (2006) organiza tres grandes bloques en función del acontecimiento que los origina:

- Ataques a las organizaciones: rumores, delitos cibernéticos y filtración de información privilegiada o violencia en el lugar de trabajo son algunos de los ejemplos. El elemento común en todos ellos es que no media una directa e inmediata responsabilidad de la compañía,
- Problemas operacionales: productos o servicios defectuosos, errores en la cadena de suministro o distribución, abandono de empleados.
- Comportamientos inmorales: aquí se recogen las actitudes reprochables a la entidad, como puede ser el incumplimiento de la normativa vigente, de obligaciones contractuales, omisión ante riesgos identificados o comportamientos no éticos.

El mismo criterio es utilizado por Westphalen & Piñuel (1993), y agrupan en otra triple tipología compatible entre sí:

- Endógenas o Exógenas: se caracterizan por el sentido que lleva el impacto de la crisis. Si en las crisis endógenas se originan en el interior de la organización, pudiendo expandirse a los diferentes colectivos con los que se relaciona, las crisis exógenas se originan en el exterior de la entidad y dañan primero la reputación, para luego propagarse por el resto de la compañía.
- Objetivas o Subjetivas: esta clasificación se basa en el origen de la crisis por un suceso real, verificable e imparcial (objetiva) como puede ser un producto defectuoso o contaminante, o por suceso sensacionalista, conectado con las emociones de los grupos de interés. Un ejemplo puede ser los rumores y filtraciones periodísticas falsas.

- Técnicas o Políticas: las primeras tienen una relación causal meramente operacional de la organización. Sin embargo, los motivos políticos o sociales son más difíciles de identificar.

La anterior diseminación permite afirmar que las crisis se pueden originar por diversas causas, poniendo en peligro la reputación de la organización. Los elementos que intervienen y las partes a las que pueden afectar son variables, lo que dificultan su gestión y pone de relieve la imposibilidad de anteponerse a todos los hechos. De hecho, el entorno ha conllevado y conlleva amenazas para las organizaciones hoy. De esta manera, las compañías no pueden predecir que nuevos peligros esperan, no pudiendo reaccionar con estrategias eficientes.

2.2.6 Fases de la crisis reputacional

Identificar la tipología de crisis reputacional a la que se enfrenta la empresa es el paso preliminar para delimitar el plan de reacción que se va a llevar a cabo. Pero determinar con exactitud el estado o fase es un factor de urgencia de cara al momento de la toma de decisiones. Un estado avanzado requiere una inminente gestión para minorizar los efectos, y una fase preambular bien determinada ayudará al trazado de una estrategia de gestión correcta.

Por consiguiente, López & Quesada (2003) y Fink (1996) coinciden y establecen su matriz en base al criterio cronológico (Crandall, Parnell, & Spillan, 2013):

- Fase inicial o prodrómica: se caracteriza por el surgimiento de indicios, señales y primeros efectos que debe identificar la compañía como origen de la crisis.

- Fase aguda: en este estado la crisis tiene su aparición pública, se desvela el conflicto en los medios de comunicación y los grupos de interés de la organización conocen el suceso. La crisis es perceptible para las personas ajenas a la entidad.

- Fase crónica: es un estado de maduración de la crisis, que continúa su crecimiento hacia un período de maduración en el que persiguen las informaciones mediáticas y las percepciones de todos los stakeholders comienzan a variar. La organización trata de reparar los efectos persistentes.

- Fase postraumática o de resolución: etapa de acción, reacción y prevención. La toma de decisiones tiene lugar en esta fase, implantando la estrategia de gestión y comunicación desarrollada para reaccionar a los hechos y frenar los efectos, evitando las restantes consecuencias negativas que todavía no han tenido impacto. La organización intenta recobra el estado de normalidad anterior a la crisis.

Según Myers (1993) también expone su enfoque de cuatro etapas cronológicas:

- Fase operacional: se establecen las prácticas de prevención y control, los preparativos para afrontar un suceso posible de cometerse.
- Fase de respuesta: estado inmediatamente anterior a la detonación del evento.
- Fase de tratamiento: etapa que se caracteriza por su provisionalidad o temporalidad. Es una fase intermedia a la espera de la apacibilidad de la situación crítica.
- Fase de restablecimiento: etapa de transición hacia la normalidad de nuevo.

Por último, los autores Pearson & Mitroff (1993) contemplan la materia con una etapa adicional, con un marco teórico de cinco fases (Crandall, Parnell, & Spillan, 2013):

- Detección de señales e indicadores: identificación de cualquier indicio o advertencia que pueda suponer el surgimiento del suceso. Conviene desarrollar esta habilidad dentro de la organización para iniciar la gestión con mayor rapidez.
- Preparación y prevención: a consecuencia de esa identificación del riesgo, se forman los equipos de gestión necesarios y se comienza a tomar decisiones en un ámbito sistemático y coherente.
- Contención o limitación de daños: fase principal de contención de los efectos de la crisis en la mayor medida posible para mitigar los daños al mínimo.
- Recuperación: en esta etapa se realiza un intento de reanudar la actividad de la empresa, incluso subdividiendo la misma en fases temporales. Por una parte, a corto plazo se busca alcanzar la actividad productiva mínima aceptable. A largo plazo se determinan sobre los objetivos, expectativas y los cambios de mejora que se puedan producir, como oportunidad de un cambio ahora más factible.
- Aprendizaje y retención: fase pura de reflexión, admisión de responsabilidades y lavado de imagen.

Existen diferencias léxicas en las anteriores clasificaciones, pero es visible una estructura fundamental común a todas ellas. El papel de la organización es saber identificar ante qué se enfrenta, poniendo nombre a la crisis y trazar una línea temporal del estado de esta. En función de estas dos decisiones, el plan de gestión desarrollará de una manera adaptada exclusivamente, procurando garantizar una máxima eficacia.

2.3 Gestión de la crisis reputacional

Las crisis reputacionales no pueden solventarse mediante procedimientos estándares y frecuentes, y dañan la imagen y reputación de la empresa y a varios colectivos relacionados de forma física, financiera o emocionalmente.

El papel fundamental que tiene la comunicación como principal defensa de la reputación corporativa es una herramienta que debe integrarse en el núcleo de toda gestión. Asimismo, la capacidad de comunicación de la entidad debe ser sofisticada y actualizada, teniendo como perspectiva en todo momento el alza del entorno digital. La digitalización de los medios de comunicación obliga a los equipos estratégicos internos de las organizaciones a reformar las infraestructuras informáticas y la incorporación de las redes sociales (Álvarez & Murillo, 2018).

También es cierto, que cobra importancia el valor del capital reputacional, acumulado con el tiempo. Una reputación corporativa favorable previa es un mecanismo de amortiguamiento del impacto y se recupera de forma más rápida (Coombs W., 2007). Para este autor, la primera prioridad de la organización es proteger a los stakeholders, no la propia reputación corporativa, debido a que estos sucesos generan una necesidad de información a las partes interesadas y/o afectadas que promueve emociones negativas como el estrés psicológico o la angustia. Con este objetivo, las primeras comunicaciones de la organización deben transmitir preocupación por los stakeholders afectados, efectividad en las medidas correctivas a adoptar para garantizar protección y seguridad.

Según Coombs W. (2007), una vez cumplidas estas obligaciones primordiales, se puede desarrollar un programa de comunicación situacional de crisis. Este programa postula en el entendimiento de la percepción del stakeholder mediante la teoría de la atribución. Las personas atribuyen la responsabilidad derivada de los sucesos y

experimentan reacciones emocionales, entre las que destacan el enfado y la simpatía. En función de qué percepción o emoción provoque la atribución de la responsabilidad en los stakeholders, las consecuencias en la reputación corporativa variará. Al entender la situación de crisis, la organización puede determinar qué estrategia de respuesta a la crisis maximizarán la protección de la reputación. Para ello, son tres los factores que conforman la situación de crisis: la responsabilidad inicial de la crisis, el historial de crisis y la reputación relacional

En primer lugar, la responsabilidad inicial de la crisis se corresponde con la creencia de los diferentes stakeholders de hasta qué grado las acciones y comportamientos de la compañía son la causa de la crisis. Las organizaciones pueden controlar este mencionado grado enmarcando el tipo de crisis al que se enfrenta a través de los factores de comunicación y los de pensamiento.

Los primeros se identifican con la formación del mensaje que se pretende hacer público: las palabras usadas, las expresiones e imágenes, etc. Y los segundos son estructuras cognitivas que tienen la intención de manipular los juicios de valor que crean los individuos sobre el mensaje lanzado. Las técnicas de énfasis se utilizan para centrar la atención del individuo sobre los aspectos informativos deseados.

Por estas razones, se clasifican las crisis en tres grupos en función del grado de responsabilidad:

- Grupo de la víctima: la asignaciones de responsabilidad son muy débiles (catástrofes naturales, rumores violencia en el lugar de trabajo, manipulación de productos) y la organización es vista como una víctima, por lo que el daño a la reputación es leve o ninguno.
- Grupo de accidentes: las asignaciones de responsabilidad son mínimas y el acontecimiento se considera involuntario o incontrolable. El daño a la reputación corporativa es moderado.
- Grupo intencional: existen atribuciones intensas y justificadas de responsabilidad (daño al producto por error humano y escándalo organizacional) y el acontecimiento se considera intencionado, donde la reputación se encuentra dañada severamente.

En función del grado de responsabilidad inicial de la crisis, la reputación corporativa se verá perjudicada en mayor o menor medida, ya que ambas están correlacionadas negativamente.

En segundo lugar, el historial de crisis se debe interpretar literalmente: crisis de la organización en el pasado. Esto puede evidenciar la existencia de un problema que nunca ha sido resuelto correctamente.

Y en tercer lugar, la reputación relacional previa es lo bien o mal que una organización ha tratado, o se percibe que ha tratado, a las partes interesadas en otros contextos. Esta puede ser desfavorable si ha existido una asistencia insuficiente en el trato a los grupos de interés, o favorable en el caso contrario.

Ambos conceptos, tanto el historial de crisis como la reputación relacional pueden intensificar el grado de la amenaza a la reputación corporativa, que es independiente de la responsabilidad de crisis. Pero son los tres factores conjuntamente los necesarios para evaluar la amenaza posible.

El comportamiento de las empresas frente a una crisis influye directamente en las percepciones de los stakeholders y la sociedad (Siomkos et al., 2010). Las respuestas pueden ir desde la negación de la responsabilidad hasta la aceptación de esta.

Según Coombs (2007), existen dos grupos de estrategias de respuesta principales (Tabla

2). *Tabla 2: Cuadro Resumen Estrategias de Respuesta de Coombs*

Estrategias primarias de respuesta a la crisis

Estrategias de respuesta a la crisis de negación

- **Atacar al acusador:** El gestor de crisis se enfrenta a la persona o grupo que afirma que algo va mal en la organización.
- **Negación:** El gestor de crisis afirma que no hay crisis.
- **Chivo expiatorio:** El gestor de crisis culpa de la crisis a alguna persona o grupo ajeno a la organización. Disminuir las estrategias de respuesta a la crisis
- **Excusa:** El gestor de la crisis minimiza la responsabilidad de la organización negando la intención de hacer daño y/o alegando la incapacidad de controlar los acontecimientos que desencadenaron la crisis.
- **Justificación:** El gestor de crisis minimiza el daño percibido causado por la crisis. Reconstruir las estrategias de respuesta a la crisis
- **Compensación:** El gestor de la crisis ofrece dinero u otros regalos a las víctimas.
- **Disculpa:** El gestor de crisis indica que la organización asume toda la responsabilidad de la crisis y pide perdón a las partes interesadas.

Estrategias secundarias de respuesta a la crisis

Estrategias de refuerzo de la respuesta a la crisis

- **Recordatorio:** Se habla a las partes interesadas de las buenas obras pasadas de la organización.
 - **Congraciación:** El gestor de crisis elogia a los grupos de interés y/o les recuerda las buenas obras realizadas por la organización en el pasado.
 - **Victimismo:** Los gestores de crisis recuerdan a los grupos de interés que la organización también es víctima de la crisis.
-

Fuente: (Coombs W. , 2007)

De manera análoga, Benoit (1995) propone seis tipos de estrategias en la materia de la gestión de la reputación corporativa:

- **Negación:** la estrategia menos recomendable si no se puede probar tal decisión con hechos, que implica desmentir el suceso y achacar la responsabilidad a un tercero. Únicamente será útil en el caso de que los medios externos a la organización tengan poca credibilidad hacia los stakeholders de la empresa. En este sentido, una actitud percibida como falsa o irresponsable fortalecería la atribución de la culpa a la organización. En cambio, Rosa (2001) ofrece una postura percibida como transparente, justa y cuidadosa avalaría la predisposición de los diferentes stakeholders de creer en la versión de la organización.
- **Evasión de la responsabilidad:** táctica que redundaría en reflejar la negligencia de la entidad y la falta de dolo o intención. También es común hacer uso de la coartada pública de falta de información.

- Infravaloración del carácter ofensivo del suceso: la siguiente técnica se caracteriza por mitigar la percepción ofensiva del evento mediante comparaciones con otros eventos y la utilización de publicidad positiva pasada de la empresa para reflejar una imagen positiva que contraste.
- Acción correctiva: desde el aspecto más práctico, la entidad pone en marcha un resarcimiento de los daños y reparo de perjuicios ocasionados.
- Mortificación: admisión de la responsabilidad, difusión pública de una disculpa y asegurar que no se reiterará dicho suceso.
- Silencio informativo: es un recurso aconsejable si la responsabilidad de la organización no es directa, y limitada, parcial o escasa. Se puede correr el riesgo de confundir el silencio con una aceptación de la responsabilidad.

Vahos-Zuleta (2017) plantea cuatro mecanismos cronológicos para gestionar una crisis reputacional: la formación de un equipo de crisis, posicionarse del lado de la verdad, el nombramiento de un delegado especial (Community Manager) y una comunicación constante y ágil.

Para empezar, la formación de un equipo de crisis con unas funciones de evaluación y control estratégico es fundamental. Es necesario un constante análisis de las percepciones que se crean sobre la organización durante todo el proceso crítico del suceso. Las tendencias digitales exigen el empleo de herramientas y la obtención de competencias 2.0 básicas para una buena gestión en la comunicación de crisis, un ámbito propio de la figura del Community Manager. Cabe mencionar la esencial característica de la diversidad de los integrantes del equipo con el criterio de abarcar todos los sectores de los stakeholders de la compañía, tanto internos como externos. Las habilidades de agilidad de respuesta, transparencia y análisis de múltiples escenarios y variables también son requisitos.

Por otra parte, la adopción de una posición fundamentada en la verdad es crucial. Esto conlleva una ingente recopilación de información para comprender todos los ámbitos

discutidos anteriormente acerca de las crisis reputacionales: grado de responsabilidad inicial, historial de crisis, reputación relacional, tipos de crisis, etapa en la que se encuentra esta, etc. El objetivo es realizar una valoración bien fundamentada de los hechos. La repercusión que puede tener el uso de una mentira desvelada más tarde puede ser catastrófico para la reputación de la empresa y su futuro inminente.

Por otro lado, otro mecanismo de respuesta es el nombramiento de un profesional responsable de la administración de los medios sociales, el Community Manager. Tiene funciones determinadas de creación de contenido apropiado, actualizado y adaptado a los grupos de interés, la construcción de buenas relaciones con los stakeholders de la empresa. Es el principal canal de información entre empresa y usuarios/clientes de la organización, un colectivo de stakeholders con una percepción de gran peso sobre la reputación corporativa. En otras palabras, es el portavoz de ambas partes, una pieza de conexión que expresa a través de la organización aquello que los stakeholders quieren saber y percibir sobre la misma. De esta manera, es una figura sustancial para reforzar la reputación y la imagen empresarial (Álvarez & Murillo, 2018).

Para terminar, Vahos-Zuleta (2017) expone la necesidad de actuar con rapidez y realizar una comunicación constante.

2.3.1 Publicidad en períodos de crisis

Otra de las técnicas de respuesta que pueden utilizar las compañías con una elevada notoriedad puede ser la publicidad convencional en medios, la forma de comunicación de masas general.

La publicidad se puede considerar generalmente como una herramienta dedicada exclusivamente a la actividad de carácter comercial, dejando a un lado los objetivos relacionales y de carácter público (no económico) a la disciplina de las Relaciones Públicas de la compañía. (Romay, 2009).

Pero la estrategia general diseñada por la compañía debe tener en cuenta el objetivo y el público objetivo al que se va a enfocar dicha comunicación, bien social o convencional, y para la consecución de ambos factores, la colaboración para cubrir las esferas pública y personal del consumidor-individuo es fundamental.

Los tres elementos que determinan el empleo de la publicidad en situaciones de crisis son: el tipo de anunciante, el tipo de público y la gravedad de la crisis.

En cuanto al desarrollo de la planificación estratégica, se debe tener en cuenta que el posicionamiento de la compañía es de puro mantenimiento, ya que el objetivo de la comunicación es la reparación de la imagen y reputación corporativa. Este objetivo no es tan informativo sino de comportamiento, buscando la modificación de la percepción del público objetivo, el elemento principal de la planificación (García Uceda, 1995).

El público objetivo no puede ser el cúmulo total de los stakeholders, ya que es un colectivo muy amplio y variado. La campaña publicitaria debe escoger a qué grupo heterogéneo y amplio va a dedicar los recursos de la campaña de fidelización.

En relación con el modelo de etapas de crisis expuesto por Fink (1996) y López & Quesada (2003), se presenta un modelo aplicativo de la publicidad en las cuatro fases:

La fase inicial en la que se detectan ciertas señales o indicios, se puede emitir una campaña de prevención, adelantándose a la posible catástrofe. En esta línea se pueden situar los anuncios de la Dirección General de Tráfico previos al verano o a períodos estivales con mayor frecuencia de accidentes de tráfico.

Durante la fase aguda, cuando la crisis ya ha iniciado su impacto con notoria gravedad, la empresa puede no tener suficientes recursos ni tiempo para desarrollar una campaña publicitaria estratégica. En cambio, en la fase crónica una comunicación publicitaria informativa que expresa seguridad y confianza a las partes afectadas puede ser útil.

La etapa postraumática es el momento idóneo para influir en la percepción de los stakeholders y proteger y reparar la imagen y reputación dañadas. Se realiza con posterioridad a la crisis, cuando este evento ya se ha suavizado en términos de impacto y se intenta lograr la normalidad productiva (Romay, 2009).

CAPÍTULO III: CASO DIESELGATE VOLKSWAGEN 2016

3.1 Contexto del suceso

El grupo automovilístico alemán comenzaba el año 2014 con grandes expectativas para los cuatro años siguientes: tenía en mente convertirse en el mayor fabricante de vehículos en el mercado, superando la barrera de fabricación de 10 millones de unidades anuales, dominando el sector en términos económicos y ecológicos. Pero el estudio que realizó en mayo de 2015 la Universidad de Virginia Occidental por encargo de la organización *International Council on Clean Transportation* (ICCT) paralizó todos los planes diseñados.

En dicho estudio se descubrió que dos modelos Volkswagen con motor diésel procedentes de Europa no cumplían los requisitos de las normas norteamericanas de emisión de gases NOx (óxidos de nitrógeno). Este informe, tras varias comprobaciones del rebase de los límites permitidos por los vehículos testados de Volkswagen, llegó a las manos de la *Environmental Protection of America* (en adelante, EPA) que acusó el 20 de septiembre de 2015 por comercializar medio millón de vehículos manipulados en territorio norteamericano.

La manipulación consistía en un software de los vehículos que identificaba cuando estaba siendo sujeto de una prueba de emisiones de gases por la posición del volante, la velocidad, la duración del uso del motor y la presión barométrica. Así, los vehículos eran considerados falsamente aptos tras la prueba, pero en realidad, durante su uso ordinario de conducción elevaban la emisión de gases más del nivel permitido.

El 30 de septiembre, diez días después de la acusación, ya se habían producido los siguientes acontecimientos:

- Admisión pública de la compañía de las irregularidades de sus motores que afectaban a más de once millones de vehículos.
- Paralización de ventas en Estados Unidos y Europa de los modelos afectados dentro del grupo: Volkswagen, Seat, Audi y Skoda.
- Caída del valor de las acciones en Bolsa un 40%, suponiendo una pérdida de capitalización de 25.000 millones de euros.
- Dimisión del CEO Martin Winterkorn y nombramiento del sucesor.

- Preparación de un fondo de previsión de daños de 6.500 millones de euros para afrontar los daños y sanciones.

3.2 Tipología de crisis

El caso en cuestión presenta una crisis que se puede encajar en la clasificación de (Coombs, 2006) como un comportamiento inmoral de la compañía, debido a que no es cierto afirmar que los modelos de los vehículos son defectuosos y alegar un problema operacional de la cadena productiva. Los automóviles eran intencionadamente manipulados con una herramienta diseñada exclusivamente para ser considerados aptos para la circulación, incumpliendo la normativa vigente de emisiones de gases con conocimiento de ese hecho.

Por otro lado, en relación con el grado inicial de responsabilidad que puede tener la compañía respecto del evento, la clasificación de Coombs (2007) asigna el evento dentro de la tipología del grupo intencional, ya que existen atribuciones intensas y justificadas de responsabilidad y el acontecimiento se considera intencionado, donde la reputación se encuentra dañada severamente.

Atendiendo a los criterios establecidos por Westphalen & Piñuel (1993), el suceso tiene los siguientes caracteres: endógena, originándose en el seno de la empresa y expandiéndose al resto de agentes externos relacionados; objetiva y técnica, por su origen indiscutible con el acontecimiento de una manipulación física del producto vendido.

Según la teoría expuesta por Piñuel (1997) sobre las crisis empresariales, la crisis de Volkswagen es un conflicto originado en las relaciones con el entorno humano externo que afecta a toda la sociedad (medioambiental) y en relaciones de comunicación externas de la empresa.

3.3 Principales Stakeholders

El conjunto de grupos interés que intervienen en el caso es extensa, pero se centrará la atención en los siguientes: inversores, clientes afectados, empleados, medios de comunicación e instituciones públicas de índole internacional y nacional.

Resulta relevante determinar qué grupos de interés tiene más poder en la creación de percepciones sobre la empresa, para que ésta pueda tomar decisiones con ese criterio como guía.

El principal grupo de interés afectado por el fraude medioambiental de Volkswagen es la sociedad, ya que las consecuencias derivadas de la emisión de gases es una materia de interés público en términos de salud y medioambiental que afecta a todos.

Después se puede considerar el grupo de los clientes afectados por la posesión de un vehículo manipulado, sin conocimiento del mismo. Esta traición a la confianza del cliente generó un grave impacto en la reputación de la compañía junto con el perjuicio causado al medioambiente. Por su parte, Volkswagen comunicó los mecanismos de reparación y la opción de recompra como alternativa al engaño en la compraventa.

La caída de un 40% en bolsa mencionada repercutía en el colectivo de accionistas de la organización

3.4 Gestión de la crisis

Por orden cronológico de los hechos, se comentarán las diferentes acciones llevadas a cabo por la compañía durante el período de la crisis.

En primer lugar, entre la realización del primer estudio por la Universidad de Virginia Occidental en mayo hasta la propia acusación a mediados de septiembre, el grupo Volkswagen, consciente de los resultados perjudiciales de sus modelos toma la decisión de aplicar una estrategia de evasión de la responsabilidad (Benoit, 1995), alegando que los resultados son propios de variables técnicas y omitiendo cualquier posible falsificación o manipulación intencionada.

El transcurso de cinco días desde la acusación de EPA al Grupo Volkswagen sin ningún tipo de comportamiento ni comunicación empresarial pone en evidencia la estrategia de silencio informativo utilizada.

Son los propios comunicados oficiales del CEO Martin Winterkorn y la compañía por su parte el 23 de septiembre donde se cambia de estrategia de respuesta para hacer frente al conflicto: aplicación de una estrategia de mortificación consistente en la

admisión de la responsabilidad acompañado de connotaciones humildes para influir cierta empatía en la percepción de los stakeholders y la realización de una disculpa pública, motivando un sentido de transparencia. Cabe mencionar que el comunicado del presidente ejecutivo acompañaba acordemente con su renuncia al cargo y una expresión de su falta de mala intencionalidad con el conflicto, como intento de reducción de responsabilidad.

El reemplazo con Matthias Müller y su plan estratégico de cinco elementos principales suscita el empleo de una estrategia correctiva:

- La colaboración con las autoridades para aclarar el conflicto y mantener informadas a las partes afectadas es el punto central del plan de acción.
- La resolución del conflicto pasa por encontrar a los culpables de la manipulación.
- Los otros tres aspectos claves para el nuevo directivo consistían en la descentralización de la dirección en el futuro, el refuerzo del compromiso social de los directivos y empleados mediante una mayor interacción comunicativa y enfocar el crecimiento de la compañía con un carácter cualitativo, centrado en la reputación corporativa.¹

En el ámbito de las redes sociales, el 27 de septiembre de 2015, tras un período de silencio informativo la compañía inicio un contacto mediante la creación de una plataforma de consulta destinada a los clientes afectados que poseían vehículos manipulados.

En Facebook y Twitter, las plataformas digitales con mayor interacción por parte de la compañía, surgió una oleada de contenido negativo acerca del fraude de la compañía, afectando a su reputación.

Otras dos estrategias corporativas merecedoras de mención son el programa Together 2025+ que tiene como fundamento principal la protección del entorno y la renovación de los valores de la empresa (Volkswagen, 2016); y la renovación de la imagen de marca, mediante el cambio de logo y slogan de la organización.

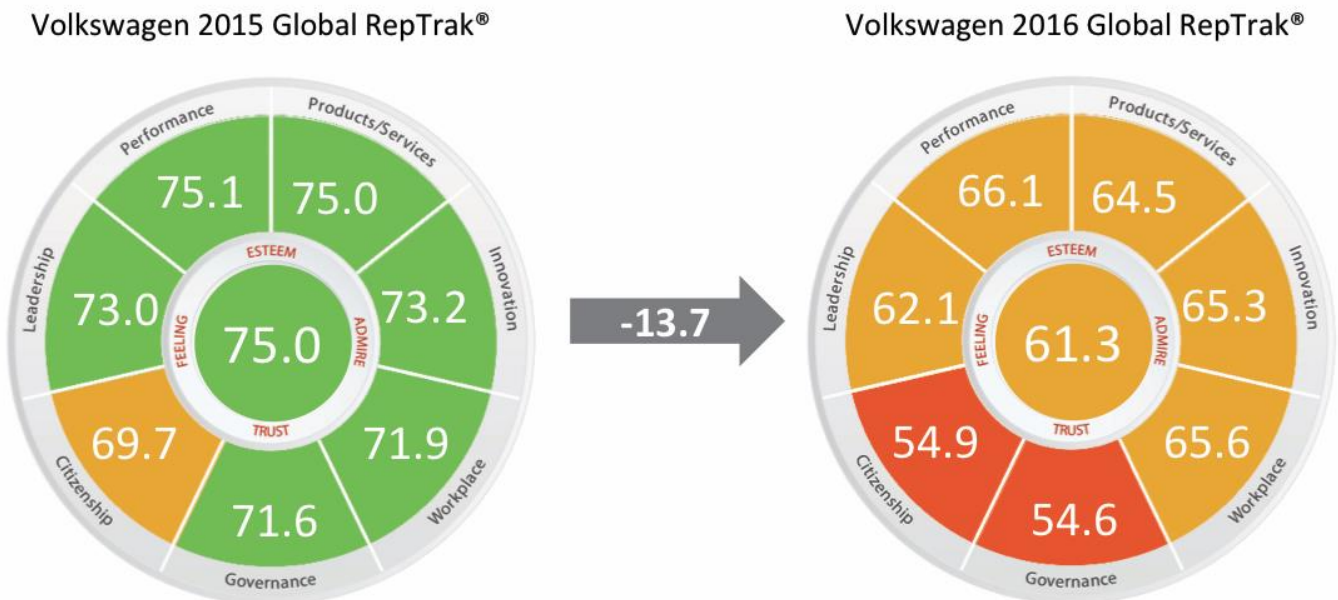
¹ <https://www.elmundo.es/motor/2015/10/28/5630cbe2268e3ebc658b45be.html>

3.5 Efecto en la reputación corporativa

El siguiente gráfico muestra el efecto que tuvo el suceso del Dieseldate en la reputación corporativa de Volkswagen, ofreciendo una comparativa de los valores que recoge el método Reprack en los años 2015 y 2016. Este sistema expone las medidas de confianza y estima que mantienen los grupos de interés

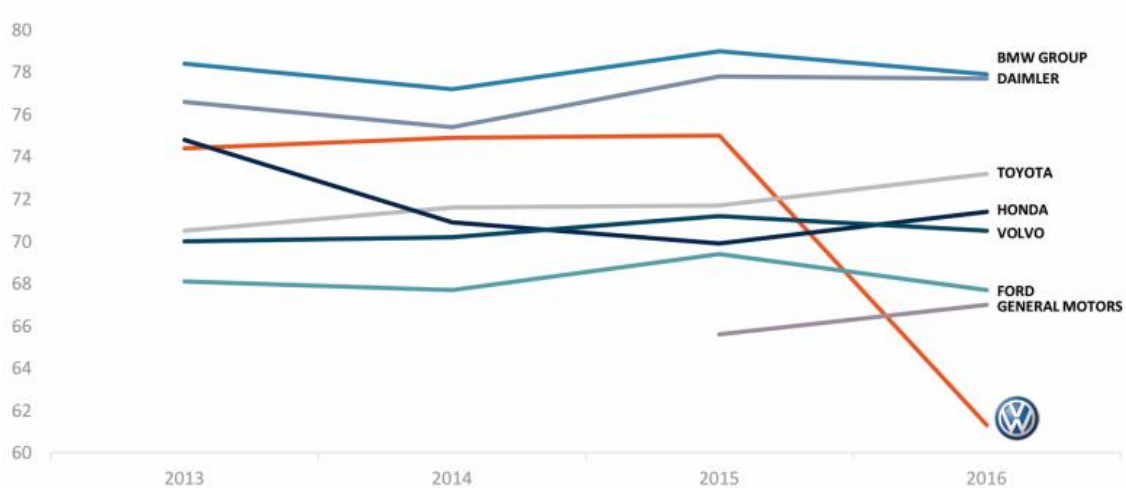
La medición se conforma de 0 a 100 puntos posibles, y la bajada de 14 puntos de un año para otro es una muestra clara de los efectos de la crisis a ojos de los stakeholders.

Figura 4: Ranking Global Reprack 100



Fuente: Reputation Institute

Figura 5: Gráfico comparativo de reputación corporativa en el sector automovilístico



Fuente: RepTrak 2016 Report

En el segundo gráfico se comprueba de forma visible el descenso de la reputación corporativa de Volkswagen en comparación con las demás compañías del sector automovilístico.

A estas repercusiones inmediatas, hay que sumar las indemnizaciones y multas a las que tuvo que hacer frente la compañía: gobiernos con sus respectivas sanciones gubernamentales y personas afectadas por las emisiones de gases conformaron grandes cantidades compensatorias.

Hoy, la compañía alemana no ha conseguido recuperar los niveles reputación corporativa antes de la crisis, ya que es un activo que requiere un elemento temporal imprescindible: un comportamiento ejemplar, ético y transparente constante en el tiempo.

Pero el precedente que asentaron ha servido para quitar las dudas sobre la reputación corporativa: relegar el interés de los stakeholders para conseguir objetivos económicos conlleva consecuencias drásticas en todas las disciplinas organizacionales.

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES

A lo largo del análisis se ha demostrado el valor estratégico que tiene el activo de la reputación corporativa. Su gestión y la identificación de las amenazas asociados con ella es una tarea fundamental para las organizaciones si quieren desarrollar una ventaja competitiva eficaz y eficiente.

Para una adecuada gestión de este activo intangible es necesario establecer unos parámetros métricos que puedan proporcionar una valoración real. Esta es una herramienta indiscutible para conseguir una buena gestión y no incentivar la aparición de amenazas.

Entre estas amenazas, los riesgos y las crisis son conceptos ampliamente estudiados por los expertos en la materia, y los precedentes teóricos han servido para ilustrar brevemente como se deben gobernar, dotando a las organizaciones de las estructuras necesarias para prevenir, reaccionar y reparar todo el abanico de daños y perjuicios que pueden provocar estos eventos que afectan a las distintas áreas de la organización.

Como se ha expuesto mediante el caso práctico del escándalo Dieselgate, a menudo no se pueden identificar estas amenazas, y las empresas deben diseñar una planificación de respuesta para gestionar y doblegar los conflictos económicos y reputacionales que afecten a la esfera empresarial.

La toma en consideración de los stakeholders y su percepción sobre la empresa es el mejor activo para reaccionar frente a una crisis reputacional. La preocupación primordial de las organizaciones en el seno de estos sucesos es la recuperación de la confianza de los grupos de interés afectados, para poder volver a posicionarse en el mercado de forma competitiva.

La investigación se puede caracterizar en ciertos aspectos por la falta de recursos, considerando el acceso restringido de obras doctrinales relevantes y artículos de revistas especializadas en la materia que hubieran proporcionado contenido esencial. El papel de las redes sociales en la gestión de la marca y reputación corporativa es esencial, con el desarrollo de los parámetros de las plataformas digitales y las bases de datos que proporcionan ingente información sobre todos los usuarios de internet.

Esta información con la que se comercializa entre empresas revela la importancia de las emociones y arraigos que crean las personas sobre las organizaciones, y descubrir la manera de influir en estas percepciones emotivas es una garantía de éxito. Nuevas líneas de investigación podrían desarrollar las técnicas utilizadas por el Grupo Volkswagen para recuperar el auge del sector automovilístico. Desde la perspectiva del crecimiento exponencial de los coches eléctricos, la competencia leal y justa por las cuotas de mercado es un conflicto todavía por aparecer. De esta manera, la investigación de las valoraciones de los stakeholders sobre el mercado automovilístico eléctrico podría ser una oportunidad de negocio para la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcalá, M. A. (2007). Reputación Corporativa. Fundamentos conceptuales. *Mind Value. Business & HR Intelligence*, 4-6.
- Alloza, Á., Carreras, E., & Carreras, A. (2013). *Reputación corporativa*. Almuzara.
- Álvarez, J., & Murillo, D. (2018). Crisis de reputación empresarial en el entorno digital. *Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 5(3), 194-209.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate Reputation: The definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, 26-38.
- Benoit, W. (1995). *Accounts, Excuses and Apologies: A theory of Image Restoration Strategies*. State University of New York Press.
- Boyd, D., & Ellison, N. (2008). Social Network Sites: Definition, History and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 210-230.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Chile: Libros de Empresa.
- Carr, C., & Hayes, R. (2015). Social Media: Defining, developing and divining. *Atlantic journal of communication*, 46-65.
- Carrió, M. (2013). *Gestión de la reputación corporativa: convierte lo que piensan y dicen de ti en tu mejor activo*. Libros de Cabecera.
- Chun, R. (2005). Corporate Reputation: Meaning and Measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91-109.
- Cleeren, K., Van Heerde, H., & Dekimpe, M. (2013). Rising from the ashes: How brands and categories can overcome product-harm crises. *Journal of Marketing*, 58-77.
- Coombs. (2006). *Code red in the boardroom: Crisis management as organizational DNA*. Westport: Praeger.
- Coombs, W. (2007). Protecting organization reputation during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 163-176.
- Cornelissen. (2014). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. London: Sage.
- Corporate Excellence Centre for Reputation Leadership. (2012). La reputación corporativa, factor cada vez más importante en la decisión de compra de productos. *Insights*.
- Crandall, W. R., Parnell, J., & Spillan, J. (2013). *Crisis management: Leading in the new strategy landscape*. Sage Publications.
- Daum, J. H. (2003). *Intangible assets and value creation*. Inglaterra: Wiley.
- De Quevedo, E. (2001). *Reputación y Creación de Valor. Una Relación Circular. Aplicación al Sector Bancario Español*. Madrid: Paraninfo.

- Dellarocas, C. (2010). Online Reputation Systema: How to design one that does what you need. *MIT Sloan Management review*.
- Eccles, R., Newquist, S., & Schatz, R. (2007). Reputation and its Risks. *Harvard Business Review*, 85(2), 104-114.
- Etkin, E. (2008). El recorrido metodológico de la auditoría. *Auditoría de comunicación*, 61-96.
- Fink, S. (1996). *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York: American Management Association.
- Fink, S. (2002). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*.
- Fombrun, C. (1996). Reputation: Realising Value from the Corporate Image. *Harvard Business School Press*.
- Fombrun, C. J., & Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. (2004). *Fame & Fortune: How Successful Companies Building Winning Reputations*. New York: Prentice-Hall Financial Times.
- Fombrun, C., & Rindova, V. (1996). Who's tops and who decides? The social construction of corporate reputations. . *New York University, Stern School of Business, Working Paper*, 5-13.
- Fombrun, C., & Van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1-16.
- Foro de Reputación Corporativa. (2011). *Reputación Corporativa. Introducción a la gestión de riesgos reputacionales*.
- García Uceda, M. (1995). *Las claves de la publicidad*. Madrid: ESIC.
- Gray, E., & Balmer, J. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, 695-702.
- Kelleher, T. (2009). Social media use, perceptions of decision-making power, and public relations roles. *Public Relations Review*.
- Larkin, J. (2002). *Strategic reputation risk management*. Springer.
- López, M., & Quesada, G. (2003). *Lecciones prácticas sobre la gestión de situaciones en crisis en las organizaciones*. Madrid: Cie Dossat.
- Markwick, N., & Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31, 396-409.
- Myers, K. (1993). *Total contingency planning for disasters: Managin risk, minimizing loss, ensuring business continuity*. New York: John Wiley.
- Pearson, C., & Mitroff, I. (1993). From crisis pone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Executive*, 7, 48-59.
- Piñuel, J. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.

- Rayner, J. (2003). *Managing Reputational Risk: Curbing Threats, Leveraging Opportunities*. Chichester: Wiley.
- Ritter, M. (2013). *El valor del capital reputacional: por qué la opinión que el público tiene de su empresa es un activo estratégico*. Buenos Aires: Ritter & Partners.
- Romay, E. T. (2009). La publicidad como táctica de respuesta a las situaciones de crisis. *Questiones publicitarias*, 64-78.
- Rosa, M. (2001). *Como lidar com crises de imagem: a síndrome de Aquiles*. Sao Paulo: Gente.
- Ruiz García, F. (2008). El riesgo reputacional de las entidades financieras. *Estrategia Financiera*, 22.
- Siomkos, G., Triantafillidou, A., Vassilikopoulou, A., & Tsiamis, I. (2010). Opportunities and threats for competitors in product-harm crises. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(6), 770-791.
- Vahos-Zuleta, F. (2017). ¿Cómo gestionar una crisis reputacional? *Perspectiva Empresarial*, 91-108.
- Villafañe, J. (2002). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Vizcaíno González, M. (2010). Riesgo de Reputación: Revisión teórica y Aproximación a su Valoración. *Revista Galega de Economía*, 19(1), 52.
- Weigelt, K., & Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications. *Strategy Management Journal*, 443-454.
- Wessels, C. (2003). Reputation Defined. *CSR Magazine*.
- Westphalen, M., & Piñuel, J. L. (1993). *La dirección de comunicación. Prácticas profesionales. Diccionario técnico*. Madrid: Ediciones del Prado.