

Alcances y limitaciones de la comunicación corporativa en la gestión de la reputación

Miguel E. Antezana Corrieri 

ESAN Graduate School of Business

DOI: <https://doi.org/10.18272/USFQPRESS.m98.c500>

Introducción

La gestión de la reputación no es un tema exclusivo del siglo XXI. Si nos remontamos a sucesos importantes de la historia de la humanidad, siempre encontraremos personajes que han luchado por sus ideales, por su ideología y por su patria, y que han buscado poner en alto el nombre de sus causas. Personajes como Mahatma Gandhi, Martin Luther King o Nelson Mandela son reconocidos por sus acciones en favor de los derechos humanos durante el siglo XX. Sin embargo, si nos remontamos siglos atrás, también encontraremos personas que se han destacado en sus respectivos contextos y que, por ello, son parte de la historia. Lo mismo sucede con las organizaciones: las que se han destacado —y lo siguen haciendo— lo han logrado por sus acciones, por sus logros, por los cambios que han generado en la sociedad. En otras palabras, personas y organizaciones se destacan por los hechos, los cuales, al ser valorados, se traducen en su reputación.

Según el *Diccionario de la Lengua Española*, la palabra *reputación*¹ proviene del latín *reputatio, -ōnis* y cuenta con dos acepciones: ¹ <https://dle.rae.es/reputación>

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.

No obstante, al referirse al verbo, a la acción con la que se forma la reputación, el mismo *Diccionario* señala que *reputar*² (del latín *reputāre*) es:

2 <https://dle.rae.es/reputar>

3. tr. Juzgar o hacer concepto del estado o calidad de alguien o algo. U. t. c. prnl.
4. tr. Apreciar o estimar el mérito.

Con estas acepciones del verbo, emerge el vínculo de la reputación con una valoración (calidad) y se infiere que, si esa valoración supera los estándares, merece una estimación del mérito³ (digno de premio o alabanza).

3 <https://dle.rae.es/mérito>

Si trasladamos el concepto de reputación al mundo corporativo, ubicamos el auge de autores sobre el tema a finales de la década de los ochenta y en la década de los noventa del siglo XX. Como señala Ferruz (2017, p. 132):

Varios de estos teóricos datan el origen del concepto de reputación corporativa en 1958 en el artículo de Pierre Martineau (1958, p. 53). Martineau teoriza sobre el concepto de imagen corporativa por primera vez e introduce aspectos muy relevantes, pero ciertamente no habla en ningún caso de reputación.

Precisamente, hasta ese momento (finales de los ochenta), se discutía y se estudiaba sobre imagen, no necesariamente sobre reputación. Si se la mencionaba, muchas veces se la consideraba un equivalente o sinónimo de la imagen que proyectaban las organizaciones; muy probablemente porque las labores comunicacionales giraban en torno al marketing, las ventas y las relaciones públicas, las cuales buscaban proyectar imágenes que permitieran alcanzar sus objetivos comerciales.

Según Orviz et al. (2020), la definición más comúnmente citada es la de Fombrum. Para este autor, la reputación corporativa es «la representación perceptual de las acciones pasadas y expectativas futuras de una compañía que describe el atractivo general de la empresa para todos sus agentes clave cuando es comparada con otras empresas rivales líderes» (1996, p. 72). Esta postura, en la que parecieran mezclarse los conceptos de imagen con el asomo de una valoración, ha motivado estudios que han recopilado, comparado y procesado las diferentes miradas en torno al concepto de reputación corporativa y que, por supuesto, también han sido aliciente para que los autores propongan el suyo.

En ese sentido, se destaca la propuesta de Gotsi et al. (2001, p. 29), para quienes la reputación corporativa es la valoración de una empresa a lo largo del tiempo. Esta valoración se basa en la evaluación directa de los *stakeholders*⁴ con la empresa, cualquier otra forma de comunicación y simbolismo que proporcione información sobre las acciones de la empresa o compare sus acciones con la competencia. En esa misma línea, Chung (2005, p. 105) considera que la reputación corporativa es la suma de percepciones de todos los *stakeholders* relevantes de una organización (es decir, clientes, empleados, proveedores, gerentes, acreedores, medios) y las comunidades con las que se relaciona la organización.

4 La palabra inglesa *stakeholder* se refiere en el ámbito empresarial a todas aquellas personas, grupos u organizaciones impactadas por la actividades o decisiones de una empresa. En nuestra opinión, desde el punto de vista comunicacional, lo más acertado es referirse a públicos objetivo; sin embargo, se mantiene la palabra para no alterar los conceptos expresados por los autores originales.

Para Ferruz (2017, p. 135), 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.

No obstante las coincidencias entre muchos autores, las cuales giran en torno a una misma columna vertebral (apreciaciones/percepciones/valoraciones), es interesante mencionar el estudio de Veh et al. (2019), quienes efectuaron una revisión sistemática de la literatura basada en un análisis bibliométrico a gran escala. Tomando en consideración datos bibliográficos de 5885 publicaciones hasta 2016 y combinando análisis de citas y acoplamiento bibliográfico, encontraron que el concepto de reputación corporativa carece de coherencia conceptual, por lo que podría tener una utilidad sobre todo teórica. Por ello, sus recomendaciones se enfocan en centrarse en la reputación corporativa como un concepto actitudinal. Además, proponen que las organizaciones enfatizen en los grupos de interés con los que interactúan, ya que ellos son sus evaluadores (generadores de reputación).

Estas apreciaciones adquieren mayor sentido dentro del contexto de las dos grandes dimensiones desde las cuales se ha venido enfocando a la reputación: la perspectiva del marketing, la comunicación y la estrategia, o la perspectiva económica (Chung, 2005). La primera ve a la reputación como una impresión acumulada, resultado de la interacción con los *stakeholders* y de procesos informativos. La perspectiva económica considera a la reputación un activo intangible, capaz de generar (o quitar) valor a las

organizaciones. De hecho, Sampath et. al (2018) concluyen que el mercado (generador de reputación) castiga la mala conducta empresarial y funciona como un complemento a la aplicación de las normas, especialmente en casos que involucren temas de corrupción.

Reputación y comunicación corporativa

De acuerdo con las diversas perspectivas en torno a la reputación corporativa, el tratamiento que se le ha dado en la segunda década del siglo XXI y su gestión desde la comunicación corporativa, podemos establecer unas ideas base que permitan ensayar una definición:

- El concepto de reputación corporativa es distinto al de imagen corporativa, por lo que sus formas de gestión también difieren.
- Las organizaciones no generan la reputación corporativa; intervienen en su proceso de formación, pero finalmente la forjan públicos distintos.
- La reputación corporativa, una vez generada, se convierte en un activo intangible más de la organización; es responsable de que se fortalezca o pierda valor.
- La reputación corporativa es un activo intangible, comunicacional y, como tal, es susceptible de gestión en las organizaciones.

Sobre la base de los puntos anteriores, la reputación corporativa es el conjunto de apreciaciones o valoraciones que los diferentes públicos tienen sobre una organización, las cuales se forman sobre la base de las actuaciones que realiza —voluntarias o no— y por las consecuencias de estas. Debe considerarse que no solo los hechos —las acciones— generan reputación, sino también las inacciones.

Estas apreciaciones/valoraciones, sean positivas o negativas, tienen una relación directa con la escala de valores del público que las realiza; por ello, lo que un público podría valorar positivamente (reputación positiva) otro podría valorarlo de manera negativa (reputación negativa). En comunicación no hay fórmulas o recetas mágicas, y la reputación, al ser un activo intangible y un activo comunicacional, no escapa a este principio. Por lo tanto, no existen fórmulas únicas para que se forme la reputación, cualquiera sea su dimensión.

Al hacer referencia a los públicos, los que generan la reputación, existe una serie de elementos que pueden influir en la formación de estas diferentes valoraciones sobre una misma acción:

- Escala personal de valores: los principios y valores personales tienen una incidencia directa en el observador que somos; por lo tanto, dependiendo de los que la persona posea, valorará de manera distinta lo que sucede a su alrededor.
- Mayor/menor conocimiento sobre el rubro marco de la acción: un arquitecto valorará de forma profesional y técnica el diseño de una edificación, en contraste con una persona que solo podría apreciar el lado estético. El conocimiento agrega mayores distinciones y criterios al observador para hacer su valoración.
- Calidad de la información recibida en torno a la acción: si se conoce el hecho, pero no se cuenta con toda la información, los antecedentes y la coyuntura en torno a él, habrá diferencias al valorar la acción. A menos información o calidad de la información, mayor subjetividad que objetividad.
- Influencia de terceros: ante la ausencia de información completa en torno al hecho, la persona tiende a recurrir a la valoración que terceros hagan de él, con la cual se forma la suya.
- Temporalidad: lo que hoy es valorado positivamente o de manera neutral, en el pasado puede haber sido valorado de manera negativa. El tiempo influye para que se cambien las perspectivas de los hechos.

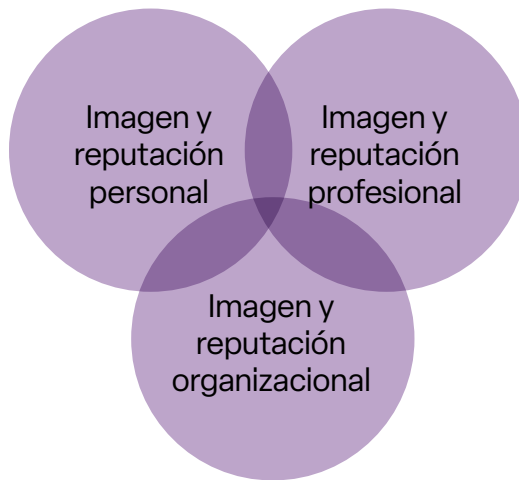
Así como se forma la reputación corporativa u organizacional, se gesta la reputación de las personas: sobre la base de sus actuaciones. Sin embargo, aquí hay que destacar que interactúan tres dimensiones de la reputación: la personal, la profesional y la organizacional (figura 1).

Los actos que generan la reputación personal tienen una relación directa con la identidad de la persona, con la dimensión íntima que la lleva a comportarse de una manera determinada. En esa dimensión, se encuentran los valores éticos y morales, creencias religiosas, elementos culturales, vivencias personales y todo aquel elemento que influye en el comportamiento del individuo. En la reputación profesional, la relación es con la identidad profesional, con aquellas áreas de formación por las que ha pasado el individuo y que inciden en su desempeño laboral. También se encuentran en esta dimensión la experiencia, la pericia, productos de su actuar en el tiempo, que permiten al profesional destacarse de otros en un rubro en particular.

Si bien tanto la reputación personal como la profesional tienen basamentos diferentes, en la práctica interactúan con la reputación organizacional. La contratación de una persona parte de la imagen que esta genera con su currículo y con la entrevista personal, pero su reputación comienza a evidenciarse con su actuar en la organización que la contrata. En otras palabras, el currículo puede listar las mejores experiencias y referencias, y la entrevista, generar la mejor impresión; pero todo ello es imagen personal/profesional, todavía no será reputación hasta que lo demuestre en la práctica, con los hechos, con su actuar personal/profesional. Desde cuando la persona se involucra con una organización, la reputación de esta se ve afectada, de manera positiva o negativa, por la reputación personal/profesional del contratado. En ese sentido, el proceso de selección y contratación de un nuevo trabajador se convierte en una apuesta a la retroalimentación mutua y positiva entre las partes.

Figura 1.

Interacción entre la reputación personal, profesional y organizacional



En la práctica, los miembros de la organización, con sus actos, generan la reputación organizacional; de allí la importancia de gestionar los activos intangibles de la organización y de la reputación en particular. Un trabajador cuyos principios y valores no estén alineados con los de la organización tenderá a comportarse de manera distinta y generar riesgos de daño reputacional. Cuando el comportamiento de la persona/profesional es contrario a los valores de la organización y es valorado como negativo, esta puede prescindir de sus servicios, pues no querrá que afecte a su

reputación organizacional. Sin embargo, también puede suceder en el sentido contrario: si el actuar de la organización es negativo, la persona podría renunciar a ella para que su reputación personal/profesional no se vea afectada por la reputación de la organización a la que pertenece.

Las personas pueden gestionar su reputación profesional, y hacen que esta se fortalezca con la reputación de organizaciones reconocidas con las que se vincula. En consecuencia, la gestión tiene un impacto directo en su currículum y en la facilidad/dificultad para recolocarse en un mercado laboral competitivo, en el que la reputación juega un papel referente.

Alcances y limitaciones en la gestión reputacional

Dado que imagen y reputación son distintas, no solo conceptualmente sino por sus respectivos procesos de formación, una crisis reputacional no puede manejarse como una crisis de imagen, pues sus consecuencias serían contraproducentes (figura 2). En ese sentido, el punto de partida para analizar en la toma de decisiones se encuentra en establecer si se está ante una crisis de imagen o de reputación.

Figura 2.

Generación de la imagen y de la reputación corporativa



La imagen parte de la identidad, base sobre la cual se desarrollan los procesos de comunicación interna o externa y, a su vez, posibilitan una imagen interna o externa en los públicos. Generada esa imagen, los mismos entes (personas u organizaciones), con la misma base de identidad, actúan y posibilitan la reputación. En la medida en que esa promesa (que es la imagen) se haga tangible a través del actuar, se traducirá en una reputación positiva y, al gestarse, emerge como un nuevo activo intangible de la persona o de la organización. En cambio, si la imagen se hace tangible de

una manera distinta, alejada de las expectativas creadas por ella, la reputación se alejará también del plano positivo.

El hecho de que tanto la imagen como la reputación sean productos intangibles no es razón para que no haya una gestión estratégica de los procesos que los generan. Por el contrario, las coyunturas y los escenarios cambiantes hacen que sea una necesidad una dirección estratégica en materia comunicacional, con el conocimiento profesional de la dinámica particular de formación de cada uno de dichos activos intangibles. El desconocimiento del concepto de reputación y del proceso de su formación hace que algunas organizaciones, consultoras y hasta gestores de comunicación creen que las crisis reputacionales pueden manejarse con herramientas de comunicación, lo cual es falso.

Es necesario partir de la base de que el director de comunicación (dircom) debe ser un profesional con conocimientos multidisciplinarios. No solo por formación sino por necesidad, se encarga de recomendar qué hacer ante una crisis reputacional, ya que debe conocer los quehaceres de las organizaciones con las que trabaja o se involucra. De acuerdo con quiénes son los actores involucrados en la crisis reputacional y tras analizar la situación en particular, el dircom recomienda qué podrían hacer los actores para detener el avance de la crisis y minimizar el daño reputacional. Un comunicado, una rueda de prensa o similares, sin el anuncio de acciones para hacer frente al hecho que originó la crisis, pueden tener efecto nulo o hasta mantener activa la crisis reputacional. La negación de un hecho observado y comprobado por los públicos es la forma más fácil de generar reputación negativa.

Reputación digital

La confusión en torno al concepto de reputación, o su desconocimiento, ha llevado a «clasificarla», ponerle adjetivos o crear denominaciones erradas; la más extendida es la llamada «reputación digital». Si bien la percepción de los públicos —que se traduce en reputación— puede variar por distintos factores, el proceso de su formación es uno solo en sí mismo. Que la reputación se divulgue a través de un medio en particular no es razón para calificarla o colocarle como adjetivo la forma en que se transmite. En ese sentido, es un error referirse como «reputación digital» a las percepciones en torno a una persona, institución, producto o servicio que reflejan o transmiten medios electrónicos (páginas webs, redes sociales, etcétera). Si

se aplicara esa lógica, estaríamos frente a varios «tipos» de reputación: «reputación televisiva», «reputación radial», «reputación impresa», etcétera, lo cual sería un despropósito.

La falsa creencia de que existe la «reputación digital» o «reputación en redes» tiene como consecuencia una visión comunicacional operativa, que pudiera derivar (en el mejor de los casos) en generar imágenes distintas, en desviar la atención temporalmente, pero no en cambiar o mejorar la reputación. La única forma efectiva de ‘borrar’ una reputación negativa sería retroceder en el tiempo y evitar que aconteciera el suceso o acción que la generó, lo cual es imposible en el mundo real.⁵ Ante estos casos, lo correcto es tener claro a través de cuáles medios o canales se transmite la reputación generada para tomar decisiones estratégicas desde el punto de vista comunicacional. Sin embargo, la comunicación no va a lograr que las percepciones de los públicos cambien, pues estas se basan en los hechos, las acciones que han sido efectivamente realizadas y que quedan grabadas en la mente del observador, del público o de una sociedad.

5 Cabe llamar la atención sobre el servicio de «limpieza digital» que algunas empresas ofrecen, mediante el cual prometen borrar contenido perjudicial en redes al reposicionar las informaciones negativas. En la práctica, se cambia el orden de aparición de la información sobre el hecho negativo, pero no lo desaparece, menos si el tema vuelve a ser noticia.

La reputación en tiempos de Covid-19

La crisis originada por la pandemia del Covid-19 ha puesto a prueba la fortaleza, pero también la necesidad de gestionar la comunicación de manera profesional. La sorpresa, la incredulidad, el miedo y otras tantas emociones aparecieron ante la llegada del virus a América Latina. Emocionalmente, ninguna persona estaba preparada para enfrentar la crisis y las organizaciones tampoco.

La comprensible reacción inicial fue de «sálvese quien pueda», lo cual generó actitudes reprochables que dañaron la reputación organizacional. En líneas generales, hubo seis comportamientos que afectaron de manera negativa a la reputación⁶ y que, con el pasar del tiempo, se corrigieron o adquirieron nuevas dimensiones.

6 El 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud calificó el brote del coronavirus como pandemia y el 16 de marzo se declaró la cuarentena en el Perú. El día 18 publicamos un artículo en el que originalmente detectamos cinco comportamientos que afectan a la reputación organizacional; agregamos uno más y algunas variantes a los originales (Antezana, 2020b).

Especulación. Ante la desesperación, racional o no, de ciertos sectores de la población, algunas empresas aprovecharon la coyuntura para aumentar el precio de bienes y servicios. Productos de primera necesidad y aquellos relacionados con la limpieza/

salud (jabones, detergentes, alcoholes, desinfectantes, etcétera) desaparecieron de los comercios y la reposición vino con incrementos injustificados. En primera instancia, declarada la cuarentena, ante la incertidumbre, la gente aceptó pagar precios altos; sin embargo, a medida que transcurrieron las semanas y comenzó a gestarse la llamada «nueva normalidad», se evidenciaron los abusos y los buenos tratos a través de redes sociales. La mala reputación ha quedado documentada.

Intransigencia con el usuario. La declaratoria de la cuarentena en el Perú sorprendió a los que estaban en tránsito hacia el país o a quienes todavía no tenían programado su retorno. Ante el cierre de las fronteras, muchos buscaron adelantar o cambiar vuelos. Muchas aerolíneas, en vez de solidarizarse con sus clientes, optaron por cobrar excesivas y abusivas comisiones, y establecieron exorbitantes tarifas para vuelos de un día para otro. Esto afectó no solo al bolsillo de los usuarios, sino que los impactó emocionalmente en un momento en el cual la empatía era lo fundamental. Una indeleble huella en la reputación externa.

Incumplimiento en el servicio. La imprevisibilidad de la crisis evidenció las carencias estructurales de las organizaciones. En el caso de las empresas de *retail*, la demanda superó la oferta y colapsó sus plataformas de comercio electrónico, supuestamente preparadas para transacciones no presenciales. En la práctica, el incremento vertiginoso de compras en línea por la cuarentena reveló fallas a nivel logístico, de las plataformas tecnológicas y de atención al público. Se han reportado casos de semanas —y hasta meses— de demoras en la entrega de compras vía web y en la devolución de cobros por productos pagados y no despachados. De hecho, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual del Perú (Indecopi) tuvo que emitir una medida cautelar que ordenaba que se entregara el producto comprado o se devolviera el dinero en el plazo de 10 días (*El Peruano*, 2020). El incumplimiento dañó la reputación externa y generó la comprensible desconfianza en todos los comercios involucrados.

Irresponsabilidad laboral. La orden al inicio de la cuarentena fue clara: se suspendieron de labores, se reprogramó el trabajo en los casos que fuera indispensable o se estableció el teletrabajo en aquellos casos en los que fuera posible. No obstante, hubo empresas que ante la inactividad obligada despidieron trabajadores, los obligaron a asistir (y exponerse innecesariamente) o no cumplieron con el pago de las jornadas con el pretexto de la inasistencia y no generación de ingresos. A partir de la emergencia

sanitaria, otras problemáticas han surgido con la «nueva normalidad» y el teletrabajo: a) interminables jornadas laborales: pues se asume que el trabajador debe estar disponible 24 horas, siete días a la semana; b) incapacidad en la gestión supervisora; ya que el trabajador no está físicamente en la empresa, la supervisión digital es extrema y agobiante; c) repercusiones en la salud: el estar en casa implica no solo tener el estrés laboral, sino también doméstico, lo que impacta dramáticamente en el trabajador. Estos son golpes directos a la reputación interna y bloquean cualquier deseo de fortalecer la identidad, la pertenencia o el respeto hacia la organización.

Desprotección y desatención al personal. La presencia de los trabajadores en las instalaciones físicas de las organizaciones, cuando sea imprescindible, no es gratuita ni al riesgo del trabajador. Desde la declaratoria de la emergencia, muchas organizaciones estuvieron pendientes de proteger a sus miembros, pero otras no. Rubros de actividades indispensables abastecieron a su personal con mascarillas, protectores faciales, guantes, alcohol, etc.; sin embargo, en el teletrabajo otras tantas organizaciones han desatendido las necesidades laborales en el hogar. La conexión a internet (que es la doméstica), los implementos (micrófonos, lámparas, *mouse*, etcétera) y las fundamentales condiciones ergonómicas para que los trabajadores puedan tener la comodidad mínima indispensable, entre otros, se han convertido en factores para la valoración negativa de la reputación interna, así no se esté físicamente en las instalaciones de la organización.

Incapacidad comunicacional. En las crisis, son imprescindibles la gestión y el acompañamiento comunicacional. La escucha a públicos internos y externos no solo es un insumo necesario para tomar decisiones, sino que será valorada para formar la reputación. De un contexto de especulaciones al inicio de la crisis, meses después nos encontramos en un escenario de *infodemia*, término que la Organización Mundial de la Salud (OMS) oficializó para describir el contexto de exceso de desinformación y rumores que se ha creado en torno a la pandemia, alimentado por las redes sociales. Las organizaciones no escapan a esta coyuntura y, así como los gobiernos han encabezado los esfuerzos para orientar adecuadamente a la ciudadanía, no todas las organizaciones han sabido reaccionar ante las necesidades de información de sus trabajadores y de sus públicos objetivo. La ausencia de capacidad de respuesta, de claridad y de resarcimiento ha jugado en contra de ellas, y ha impactado en la reputación interna y externa.

La pandemia del Covid-19 ha significado un quiebre importante en la

historia de la humanidad. A la fuerza, la crisis de salud ha cambiado nuestro ritmo de vida. Ante esta realidad, las organizaciones tienen la necesidad de adaptarse y gestionar los hábitos con una mirada de largo plazo. Esta gestión pasa por conectar o reconectar con las habilidades comunicacionales, pues, de no hacerlo, se genera un impacto negativo en la reputación (tanto interna como externa), lo cual pudiera impactar—inclusive— en su supervivencia. En ese sentido, las estrategias de comunicación en las organizaciones tendrán que desarrollarse sobre la base de cuatro habilidades, las cuales redundarán en acciones que fortalezcan la reputación:

- a. **Entendimiento:** Comprender que la sociedad no es uniforme, que no todos los públicos son iguales, que sus hábitos son heterogéneos y que para cada grupo humano se debe desarrollar una estrategia comunicacional diferente.
- b. **Empatía:** Lograr que la frase «ponerse en el lugar del otro» sea recíproca y no unilateral, como equivocadamente se cree. La empatía es un proceso comunicacional de ida y vuelta que se debe basar en la apertura y confianza de lo que se transmite, y que se consolida con las acciones, con los hechos, logrando que se fortalezca la reputación.
- c. **Asertividad:** Transmitir los mensajes necesarios para este nuevo orden requiere de la capacidad de decir las cosas con respeto, sin menosprecios y con inclusión, entendiendo lo que le sucede a los públicos internos y externos, y considerando sus respectivos estados emocionales.
- d. **Resiliencia:** Se la entiende como la capacidad de adaptación en situaciones adversas, y no debe limitarse a un sentido reactivo, sino que debe ser proactiva, y adelantarse a las necesidades de públicos internos y externos. Esta resiliencia preventiva permitirá a personas y organizaciones enfrentarse de mejor manera a escenarios de incertidumbre, e impactará de manera positiva en públicos internos y externos. La capacidad de respuesta no es solamente comunicacional, sino actitudinal y se concreta en cómo se actuará ante los retos futuros y en la capacidad para gestionar la reputación futura.

Conclusiones

El concepto de reputación corporativa ha evolucionado desde una perspectiva estrictamente comunicacional hacia una bidimensional, en conjunto

con la perspectiva económica, por el hecho de ser un activo intangible que permite generar valor en las organizaciones.

El dircom, a través de la comunicación corporativa, tiene como reto administrar la reputación de las organizaciones en coyunturas altamente volátiles, en las que los públicos renuevan expectativas, demandan respuestas a la altura de las circunstancias, y se encargan de transmitir y retransmitir las valoraciones que hacen de las actuaciones corporativas. La comunicación en línea, las redes sociales y la velocidad con la que circula la información obligan al dircom a diseñar escenarios de manera proactiva y no reactiva, para tener mayor alcance y menos limitaciones.

Las crisis reputacionales nunca serán las mismas, por lo que la única forma de minimizar los riesgos es lograr que todos los miembros de la organización conozcan cómo se forma la reputación. Gestionarla está en manos del dircom, pero la responsabilidad de formarla es compartida por todos los miembros de la organización.

La reputación, al ser una valoración humana de actuaciones humanas, tiene un alto contenido emocional. Emergencias como la del Covid-19 han evidenciado la necesidad de desarrollar estrategias de comunicación sobre la base de habilidades que permitan (re)conectarse con los públicos objetivo, pues estos son los generadores de reputación. Nuevas realidades influirán para que surjan nuevas necesidades y, en consecuencia, nuevas formas de valorar el actuar humano y organizacional. La reputación es un activo dinámico y en constante movimiento.

Referencias

- Antezana, M. (2015). Cinco creencias erróneas sobre la reputación corporativa. *Revista ANDA Perú* 157 (octubre), 12-13.
- Antezana, M. (2020a). Coronavirus y mala reputación organizacional. *Diario Gestión*, 18 de marzo. <https://gestion.pe/opinion/coronavirus-y-mala-reputacion-organizacional-noticia/>
- Antezana, M. (2020b). Gestión de los hábitos y la comunicación en la (pos) crisis. *Conexión ESAN*, 16 de abril. <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/04/16/gestion-de-los-habitos-y-la-comunicacion-en-la-poscrisis/>
- Chung, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Review* 7 (2), 91-109.
- El Peruano*. (2020, julio 20). Indecopi: Estas 13 empresas deberán entregar productos o devolver dinero en los próximos 10 días. *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/99882-indecopi-estas-13-empresas-deberan-entregar-productos-o-devolver-dinero-en-los-proximos-10-dias>
- Ferruz González, S. (2017). Conceptualización de la Reputación Corporativa. Nuevo enfoque y propuesta. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación* 4 (7), 130-137.
- Ferruz González, S. (2020). Nueva propuesta de evaluación de la Reputación Corporativa: Indicador de Desempeño Reputacional. *Doxa Comunicación* 30, 331-349. <https://doi-org.biblioteca-uoc.idm.oclc.org/10.31921/doxacom.n30a17>
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press.
- Gotsi, M., y Wilson, A. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal* 6 (1), 24-30. <http://dx.doi.org/10.1108/13563280110381189>
- Orviz, N., y Cuervo, T. (2020). Revisión de la investigación en el ámbito de la reputación corporativa. *3C Empresa, Investigación y pensamiento crítico* 9 (2), 73-105. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2020.090242.73-105>
- Sampath, V. S., Gardberg, N. A., y Rahman, N. (2018). Corporate Reputation's Invisible Hand: Bribery, Rational Choice, and Market Penalties. *Journal of Business Ethics* 151 (3), 743-760. <https://doi-org.biblioteca-uoc.idm.oclc.org/10.1007/s10551-016-3242-3>
- Veh, A., Göbel, M., y Vogel, R. (2019). Corporate reputation in management research: a review of the literature and assessment of the concept. *Business Research* 12, 315-353. <https://doi.org/10.1007/s40685-018-0080-4>